



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO***

***MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
“ATYSEEM” BASADO EN BALANCED SCORECARD***

ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA

***TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:***

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2009.

CERTIFICACIONES

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA

DECLARO QUE:

*El proyecto de grado denominado **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ATYSEEM” BASADO EN BALANCED SCORECARD**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.*

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 04 de Marzo 2009.

ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

ING. MERCY CORONEL Y ING. FRANCIS SALAZAR

CERTIFICAN

*Que el trabajo titulado **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ATYSEEM” BASADO EN BALANCED SCORECARD** realizado por **ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.*

Debido a que es propiedad de la autora y de la empresa “ATYSEEM” quién auspicio y autorizo realizar los trabajos en la misma. En caso de que la Universidad cree recomendar su publicación estoy dispuesto a prestar mi ayuda de siempre.

*El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA** que lo entregue a **ING. FANNY CEVALLOS**, en su calidad de Director de la Carrera.*

Quito, 04 Marzo 2009.

ING. MERCY CORONEL
DIRECTOR

ING. FRANCIS ALAZAR
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA

*Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ATYSEEM” BASADO EN BALANCED SCORECARD**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.*

Quito, 04 Marzo 2009.

ROSARIO DE LAS MERCEDES ROMÁN PACCHA

DEDICATORIA

Hoy he culminado una etapa de mi vida, tal vez la más difícil, pero la más importante por las experiencias inolvidables que me ha dejado, el esfuerzo y sacrificio es muy grande, pero la responsabilidad es más.

Dedico con mucho cariño al Ing. Franklin Román (hermano), por su apoyo permanente durante la carrera, a mis padres, que me brindaron su apoyo incondicional durante toda la vida y supieron guiarme por un buen camino con sus sabios consejos.

A mi hija Katherine, tesoro de mi vida, que es la razón de mi existencia dedico mi esfuerzo como ejemplo de superación y dedicación hacia la conquista del conocimiento y del saber; hijita cuando tu seas mayor lee estas frases que espero que te sirvan como faro de guía en tu existencia.

ROSARIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Politécnica del Ejército y a los profesores que me han brindado sus conocimientos a lo largo de mi carrera, principalmente a la Ing. Mercy Coronel DIRECTORA de la Tesis y al Ing. Francis Salazar, con su mística profesional y calidad humana fueron un pilar fundamental en el desarrollo del presente trabajo.

Un especial agradecimiento al Ing. Franklin Román Gerente de la empresa "ATYSEEM", quién me permitió realizar este trabajo, y mi eterna gratitud de hermano.

A Dios como principal actor de mi existencia por haberme dado la fortaleza para continuar con mis estudios a lo largo de mi carrera.

ROSARIO.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES	1
<i>1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS</i>	<i>1</i>
<i>1.2 GIRO DEL NEGOCIO</i>	<i>2</i>
<i>1.2.1 FABRICACIÓN DE PIEZAS Y PARTES MECÁNICAS</i>	<i>2</i>
<i>1.2.2. SERVICIOS</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. MAQUINARIA ELABORADA POR LA EMPRESA</i>	<i>3</i>
<i>1.2.4. MAQUINARIA QUE UTILIZA ATYSEEM</i>	<i>5</i>
<i>1.2.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6 CLIENTES</i>	<i>8</i>
<i>1.2.7 PROVEEDORES</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8 SECTOR AL QUE PERTENECE</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9 IMAGEN CORPORATIVA</i>	<i>11</i>
<i>1.2.10 COMPETENCIA</i>	<i>11</i>
<i>1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>12</i>
<i>1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>15</i>
<i>1.4.1. ESPINA DE PESCADO</i>	<i>16</i>
<i>1.5 OBJETIVO DEL PLAN</i>	<i>17</i>
<i>1.5.1 OBJETIVO GENERAL</i>	<i>17</i>
<i>1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>17</i>
<i>1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</i>	<i>17</i>
<i>1.6.1 MARCO TEÓRICO</i>	<i>17</i>
<i>1.6.2 MARCO CONCEPTUAL</i>	<i>25</i>

<i>CAPÍTULO II</i>	
<i>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</i>	30
<i>2.1 ANÁLISIS EXTERNO</i>	30
<i>2.1.1 MACROAMBIENTE</i>	31
<i>2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO</i>	31
<i>2.1.1.1.1 PIB</i>	31
<i>2.1.1.1.2 INFLACIÓN</i>	33
<i>2.1.1.1.3 RIESGO PAÍS</i>	34
<i>2.1.1.1.4 TASA DE INTERES</i>	36
<i>2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO</i>	38
<i>2.1.1.3 FACTOR LEGAL</i>	39
<i>2.1.1.4. FACTOR SOCIAL</i>	40
<i>2.1.1.4.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</i>	41
<i>2.1.1.4.2 DESEMPLEO</i>	42
<i>2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO</i>	44
<i>2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL</i>	46
<i>2.1.2 MICROAMBIENTE</i>	47
<i>2.1.2.1 PROVEEDORES</i>	48
<i>2.1.2.2 CLIENTES</i>	59
<i>2.1.2.3 COMPETENCIA</i>	70
<i>2.1.2.3.1 SECTOR COMPETENCIA</i>	70
<i>2.2 ANÁLISIS INTERNO</i>	73
<i>2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</i>	73
<i>2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA</i>	75
<i>2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA</i>	79
<i>2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA</i>	80.
<i>2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO</i>	81
<i>2.3 ANÁLISIS FODA</i>	83
<i>2.3.1 MATRICES</i>	83

2.3.1.1. <i>MATRIZ RESUMEN</i>	83
<i>MATRIZ IMPACTO OPORTUNIDADES</i>	89
<i>MATRIZ IMPACTO AMENAZAS</i>	91
<i>MATRIZ IMPACTO FORTALEZAS</i>	94
<i>MATRIZ IMPACTO DEBILIDADES</i>	95
2.3.1.2 <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA</i>	96
<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA</i>	98
<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA</i>	99
2.3.1.3 <i>MATRIZ GENERAL ELECTRIC</i>	103
2.3.1.4 <i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</i>	104
<i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES</i>	105
<i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS</i>	107
<i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS</i>	110
<i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES</i>	111
2.3.1.5 <i>MATRICES DE ACCIÓN</i>	112
2.3.1.5.1 <i>MATRIZ F.O.</i>	113
2.3.1.5.2 <i>MATRIZ D.A.</i>	115
2.3.1.5.3 <i>MATRIZ F.A.</i>	118
2.3.1.5.4 <i>MATRIZ D.O.</i>	121
2.3.1.5.5 <i>MATRIZ DE SÍNTESIS</i>	125
<i>CAPÍTULO III</i>	
<i>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	130
<i>3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</i>	131
<i>3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA</i>	132
<i>3.3.1 PRINCIPIOS</i>	132
<i>MATRIZ AXIOLÓGICA</i>	133
<i>3.3.2 VALORES</i>	135
<i>MATRIZ AXIÓMATICA</i>	136

3.4 MISIÓN	137
3.5 VISIÓN	138
3.6 OBJETIVOS	139
3.6.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	141
3.6.1.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS	142
3.7. MAPA DE ESTRATEGIAS	143
3.7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA RESPECTIVA RUTA	144
3.8. ESTRATEGIAS	145
3.8.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	145
3.8.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	145
3.8.2 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	146
3.8.1.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	148
3.9. MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO	149
 CAPÍTULO IV	
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	149
4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	150
4.2 ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	150
4.2.1. DEFINIR MEDIDAS	151
4.2.2. DEFINIR METAS	155
4.2.3. DEFINIR MEDIOS	159
 CAPÍTULO V	
5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	160
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS	160
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	163
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTO	164
5.3.1 PROYECTOS DE CORTO PLAZO	165

<i>PROYECTO 1: PLAN DE DISMINUCIÓN TIEMPOS DE ENTREGA</i>	165
<i>PROYECTO 2: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS</i>	167
<i>PROYECTO 3: IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</i>	169
<i>PROYECTO 4: CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES</i>	171
<i>PROYECTO 5: PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA</i>	172
<i>5.3.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO</i>	175
<i>PROYECTO 1: CONTROL FINANCIERO</i>	175
<i>PROYECTO 2: PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES</i>	177
<i>PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</i>	178
<i>5.3.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO</i>	180
<i>PROYECTO 1: CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE</i>	180
<i>5.4 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS</i>	183
<i>5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS</i>	192
<i>PROYECTO 1: PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA</i>	192
<i>PROYECTO 2: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS</i>	195
<i>PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</i>	198
<i>CAPÍTULO VI</i>	
<i>6.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTOS</i>	204
<i>6.1.2 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN</i>	205
<i>6.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS</i>	205
<i>6.2. ANÁLISIS FINANCIERO</i>	211

<i>6.2.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS</i>	211
<i>6.2.2 FLUJO DE CAJA</i>	213
<i>6.2.2.1 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO</i>	214
<i>6.2.2.1.1. 1 EVALUACIÓN FINANCIERA SIN INTERVENCIÓN</i>	216
<i>6.2.2.1.1.1. VALOR ACTUAL NETO</i>	216
<i>6.2.2.1.1.2. TASA INTERNA RETORNO</i>	216
<i>6.2.2.1.1.2.2. RELACIÓN COSTO BENEFICIO</i>	217
<i>6.2.2.2.1 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS</i>	218
<i>6.2.2.2.2.EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON LA INTERVENCION DE PROYECTOS</i>	221
<i>6.2.2.2.3. COMPARACIÓN FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS</i>	221
<i>6.2.3. ANÁLISIS ESCENARIOS</i>	222
<i>6.2.3.1. ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO</i>	222
<i>6.2.3.2. DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS</i>	224
<i>6.2.3.3 VARIABLES RELEVANTES</i>	227
<i>6.2.3.4. ANALISIS DE POSIBILIDADES</i>	227
<i>6.2.3.5 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES</i>	228
<i>6.2.3.6. DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS FACTIBLES</i>	229
<i>6.2.3.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</i>	231
<i>6.2.3.7.1 INCIDENCIA DE LOS ESCENARIOS EN EL FLUJO DE CAJA</i>	231
<i>6.2.3.7.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA</i>	232
<i>6.2.3.7.3 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA</i>	235
<i>CAPÍTULO VII</i>	
<i>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	242
<i>7.1. CONCLUSIONES</i>	242

<i>7.2. RECOMENDACIONES</i>	243
<i>7.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	244

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 2.1: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PIB</i>	31
<i>TABLA 2.2: TASA DE INFLACIÓN ANUAL</i>	33
<i>TABLA 2.3 TASA DE RIESGO PAÍS</i>	35
<i>TABLA 2.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA – ANUAL</i>	36
<i>TABLA 2.5: TASA POBLACIÓN ECOMICAMENTE ACTIVA</i>	41
<i>TABLA 2.6: TASA DE DESEMPLEO</i>	43
<i>TABLA 2.7: TECNOLOGIA DE LA EMPRESA</i>	45
<i>TABLA 2.8: PROVEEDORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO</i>	49
<i>TABLA 2.9: PROVEEDORES QUE PRESTAN SERVICIO A LA EMPRESA</i>	50
<i>TABLA 2.10: LISTA DE CLIENTES</i>	60
<i>TABLA 2.11: LISTA DE COMPETIDORES Y SUS PRECIOS</i>	71
<i>TABLA 2.12: BALANCE GENERAL “ATYSEEM”</i>	76
<i>TABLA 2.13: ESTADO DE RESULTADOS</i>	77
<i>TABLA 2.14: INDICADORES DE LIQUIDEZ</i>	77
<i>TABLA 2.15: INDICADORES DE RENTABILIDAD</i>	78
<i>TABLA 2.16: INDICADORES DE ACTIVIDAD</i>	78
<i>TABLA 2.17: MATRIZ RESUMEN OPORTUNIDADES</i>	84
<i>TABLA 2.18: MATRIZ RESUMEN AMENAZAS</i>	86
<i>TABLA 2.19: MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES</i>	87
<i>TABLA 2.20: MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS</i>	88
<i>TABLA 2.21: MATRIZ IMPACTO OPORTUNIDADES</i>	89
<i>TABLA 2.22: MATRIZ IMPACTO AMENAZAS</i>	91

<i>TABLA 2.23: MATRIZ IMPACTO FORTALEZAS</i>	94
<i>TABLA 2.24: MATRIZ IMPACTO DEBILIDADES</i>	95
<i>TABLA 2.25: MATRIZ IMPACTO INTERNO</i>	97
<i>TABLA 2.26: MATRIZ IMPACTO EXTERNO</i>	99
<i>TABLA 2.27: MATRIZ GENERAL ELECTRIC</i>	103
<i>TABLA 2.28: MATRIZ PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES</i>	105
<i>TABLA 2.29: MATRIZ PRIORIZACIÓN AMENAZAS</i>	107
<i>TABLA 2.30: MATRIZ PRIORIZACIÓN FORTALEZAS</i>	110
<i>TABLA 2.31: MATRIZ PRIORIZACIÓN DEBILIDADES</i>	111
<i>TABLA 2.32: MATRIZ ESTRATÉGICA FO</i>	113
<i>TABLA 2.33: MATRIZ ESTRATÉGICA DA</i>	116
<i>TABLA 2.34: MATRIZ ESTRATÉGICA FA</i>	119
<i>TABLA 2.35: MATRIZ ESTRATÉGICA DO</i>	122
<i>TABLA 2.36: MATRIZ DE SINTESIS</i>	126
<i>TABLA 3.1: OBJETIVOS POR PROPUESTA DE VALOR</i>	140
<i>TABLA 3.2: OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS</i>	141
<i>TABLA 4.1: DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA FINANCIERA</i>	151
<i>TABLA 4.2: DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA CLIENTES</i>	152
<i>TABLA 4.3: DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</i>	153
<i>TABLA 4.4: DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA CRECIMIENTO & APRENDIZAJE</i>	154
<i>TABLA 4.5: DEFINIR METAS PERSPECTIVA FINANCIERA</i>	155
<i>TABLA 4.6: DEFINIR METAS PERSPECTIVA CLIENTES</i>	156
<i>TABLA 4.7: DEFINIR METAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</i>	157
<i>TABLA 4.8: DEFINIR METAS PERSPECTIVA CRECIMIENTO & APRENDIZAJE</i>	158
<i>TABLA 4.9: DEFINIR MEDIOS</i>	159

<i>TABLA 5.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE COMANDO BSC</i>	161
<i>TABLA 5.2: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS</i>	163
<i>TABLA 5.3: RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS</i>	164
<i>TABLA 6.1: INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA FINANCIERA</i>	207
<i>TABLA 6.2: INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA CLIENTE</i>	208
<i>TABLA 6.3: INDICADORES DE GESTIÓN PROCESOS</i>	209
<i>TABLA 6.4: INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</i>	210
<i>TABLA 6.5: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS</i>	211
<i>TABLA 6.6: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN SU PERÍODO DE EJECUCIÓN</i>	212
<i>TABLA 6.7: FRACCIÓN DE DESEMBOLSO ANUAL</i>	212
<i>TABLA 6.8: PRESUPUESTO SEGÚN SU PERÍODO DE DESEMBOLSO</i>	212
<i>TABLA 6.9: PROYECCIONES VALORES BASES</i>	213
<i>TABLA 6.10: FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN</i>	214
<i>TABLA 6.11: CALCULO DE LA TASA T_{MAR}</i>	216
<i>TABLA 6.12: VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN</i>	217
<i>TABLA 6.13: VARIABLES DE LOS INGRESOS Y EGRESOS CON Y SIN PROYECTOS</i>	218
<i>TABLA 6.14: FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS</i>	219
<i>TABLA 6.15: COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS</i>	221
<i>TABLA 6.16: COMPARACIÓN DE LOS ÍNDICES CON Y SIN PROYECTOS</i>	224
<i>TABLA 6.17: OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS</i>	224
<i>TABLA 6.18: ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS</i>	224
<i>TABLA 6.19: MATRIZ ACTOR-ACTOR</i>	225
<i>TABLA 6.20: MATRIZ ACTOR –OBJETIVO</i>	226

<i>TABLA 6.21: MATRIZ VARIABLES RELEVANTES</i>	227
<i>TABLA 6.22: ANÁLISIS DE POSIBILIDADES</i>	227
<i>TABLA 6.23: COMBINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES</i>	228
<i>TABLA 6.24: PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS</i>	229
<i>TABLA 6.25: ESCENARIO No.1</i>	229
<i>TABLA 6.26: ESCENARIO No.2</i>	230
<i>TABLA 6.27: ESCENARIO No.3</i>	231
<i>TABLA 6.28: ESCENARIO PESIMISTA</i>	232
<i>TABLA 6.29: FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA</i>	233
<i>TABLA 6.30: EVALUACIÓN ESCENARIO PESIMISTA</i>	234
<i>TABLA 6.31: ESCENARIO OPTIMISTA</i>	235
<i>TABLA 6.32 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA</i>	236
<i>TABLA 6.33: EVALUACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA</i>	237
<i>TABLA 6.34 EVALUACIÓN ÍNDICES FINANCIEROS</i>	239

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO 1.1: ESPINA DE PESCADO</i>	17
<i>GRÁFICO 1.2: PERSPECTIVA CLIENTES</i>	20
<i>GRÁFICO 1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</i>	22
<i>GRÁFICO 2.1: DIAGNOSTICO SITUACIONAL</i>	30
<i>GRÁFICO 2.2: PIB TASA VARIACIÓN ANUAL</i>	32
<i>GRÁFICO 2.3: TASA INFLACIÓN ANUAL</i>	33
<i>GRÁFICO 2.4: RIESGO PAÍS</i>	35
<i>GRÁFICO 2.5: TASA DE INTERES</i>	37
<i>GRÁFICO 2.6: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</i>	42
<i>GRÁFICO 2.7: DESEMPLEO</i>	43
<i>GRÁFICO 2.8: PROPUESTAS POR PORTER</i>	48
<i>GRÁFICO 2.9: COMPETENCIA</i>	72

<i>GRÁFICO 2.10: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA</i>	73
<i>GRAFICO 3.1: MAPA ESTRATEGIAS</i>	142
<i>GRAFICO 3.2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA RUTA</i>	143
<i>GRAFICO 3.3: MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO</i>	148
<i>GRAFICO 6.1: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL</i>	215
<i>GRÁFICO 6.2: PROYECCIÓN INGRESOS Y EGRESOS</i>	215
<i>GRAFICO 6.3: FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS</i>	220
<i>GRAFICO 6.4: PROYECCIÓN INGRESOS-EGRESOS CON PROYECTOS</i>	220
<i>GRAFICO 6.5: COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA</i>	222
<i>GRAFICO 6.6: ARBOL DE PROBLEMAS</i>	223
<i>GRÁFICO 6.7: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA-ESCENARIO PESIMISTA</i>	234
<i>GRAFICO 6.8: COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA</i>	235
<i>GRAFICO 6.9: EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJ ESCENARIO OPTIMISTA</i>	237
<i>GRAFICO 6.10: COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA CON Y SIN PROYECTOS</i>	238
<i>GRAFICO 6.11: COMPARACIÓN DE TODOS LOS FLUJOS DE CAJA</i>	238
<i>GRAFICO 6.12: COMPARACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO 241</i>	239
<i>GRAFICO 6.13: TASA INTERNA DE RETORNO</i>	240
<i>GRAFICO 6.14: COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO</i>	240

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está dirigido, a desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa "ATYSEEM", creada en el año 1.999, orientada a la producción, comercialización de maquinaria liviana y pesada, así como servicio técnico para las empresas textiles y mecánicas del país.

Primeramente se hace un análisis tanto interno como externo de la empresa que encamine a diagnosticar y proyectar su gestión.

En este ambiente se analiza la verdadera situación de la misma, mediante el FODA, en donde se describen las fortalezas y debilidades con el fin de determinar las estrategias que se utilizarán a futuro.

Cabe destacar que como complemento se elaboró las matrices de racionamiento evaluando de esta forma la verdadera situación de la organización y así estructurar por esta vía un modelo de gestión estratégica que permita mantenerse sosteniblemente en el mercado.

"ATYSEEM" ha venido desarrollándose de manera empírica, pues la organización no dispone de indicadores de gestión que le permitan administrar de manera adecuada los recursos de la misma, no contar con personal calificado, a esto se suma la imprevista adquisición de materia prima e insumos, carencia de control financiero y de investigación de mercado.

En este análisis se identifican 9 proyectos estratégicos, donde se definen por indicadores de gestión, sin embargo el objetivo presentado en el Cuadro de Mando Integral, es proporcionar a la empresa un adecuado control en su gestión estratégica.

El presupuesto del modelo de gestión esta en \$ 50.500,00 USD proyectados para cinco años, e inicia a partir del mes de enero del 2.009, y finaliza en el año 2.014, los resultados del análisis financiero con proyectos arroja un VAN de \$ 132.227,07 USD, lo que da un TIR de 41%, dando una visión clara de su factibilidad y rentabilidad del mismo situación que es factible.

EXECUTIVE SUMMARY

The present project is directed to develop a Model of Strategic Management for a company called "ATYSEEM". In 1999 it was created, oriented in production and commercialized in heavy machinery as well as in technical service for the textile and mechanical companies of the country.

Firstly, internal analysis is made as much as external of the company so that a diagnostic can be made of the management.

By using the FODA in this atmosphere a true situation is able to be seen. Then the strengths and weaknesses can be described with the purpose of determining the strategies that will be used for the future.

It is possible that as a complement there were matrices made to this situation so that a true analysis can be seen in the organization. Through this analysis we are able to administer a suitable way to maintain stable in the market.

"ATYSEEM" has sold improvement in an empirical way because the organization does not have management indicators that allow a suitable resource. It does not count with personal calcification this will add an unexpected acquisition of raw material and consumptions as well as a deficiency of financial control and market investigation.

The budget of this model projected for five years is \$ 50.500,00 US dollars. It will start from the month of January 2009 and end in the year 2014. The result of financial analysis with this kind of proyect will be about \$ 132.227,07 US dollars. This is about 41% which gives a clear view of its feasibility and profitableness.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Es una empresa de carácter familiar, que se dedica a la producción y construcción de maquinaria liviana y pesada. La empresa fue creada en febrero de 1999 por el Sr. Ing. Franklin Vicente Román Paccha, quién es el propietario y Gerente de la misma.

Inicialmente nace como un taller pequeño que cubría una reducida demanda de clientes de las empresas de textiles de la localidad.

El taller se ubicó en Quito en las Calles General Pintag 11-51 y Sargento Puyarde en la ciudadela Yaguachi sector la Magdalena. Con el pasar del tiempo en el año 2000 el negocio se ubica en la Panamericana Norte Km. 14½.

Debido al crecimiento de la demanda, la empresa amplió sus instalaciones adquiriendo nuevos equipos y maquinaria con tecnología más avanzada, esta situación hizo que la empresa cambie de domicilio a la Panamericana Norte Km. 10 ½., teléfonos: 2420418 fax 2425153, y su mail: atyseem@porta.net, con un espacio físico de 1.200 metros cuadrados.

En cuanto a su razón social se inició como persona natural con el nombre de “ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS ELECTROMECAÑICOS” (ATYSEEM), nombre que hasta la presente fecha no ha cambiado.

La empresa se inició con un capital \$ 10`000.000,00 (Diez millones de sucres) y se legalizó con el: Registro Único de Contribuyentes No. 1709341604001,

Patente Municipal No. 6718675 y con el permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos No. 57543.¹

1.2.GIRO DEL NEGOCIO

La empresa “ATYSEEM” pertenece al sector de la Metalmecánica se dedica a la construcción y fabricación de piezas mecánicas como se detalla a continuación:

- *Maquinaria textil*
- *Mantenimiento preventivo y correctivo a la pequeña y mediana industria*
- *Construcción y mantenimiento de máquinas viradoras y dobladoras de tela;*
- *Construcción de guillotinas*
- *Construcción de máquinas para productos químicos,*
- *Construcción de máquinas cortadoras de carne.*

1.2.1. FABRICACIÓN DE TODA CLASE DE PIEZAS Y PARTES MECÁNICAS COMO:

- *Piñones,*
- *Ejes,*
- *Engranajes helicoidales,*
- *Piezas en aluminio,*
- *Piezas en bronce,*
- *Construcción de estructuras metálicas y*

¹ *Datos iniciales de la empresa.*

- *Materiales sintéticos como: duralón y teflón.*

1.2.2. SERVICIOS:

- *Soldadura en tig, autógena , mig.*

La empresa busca permanentemente el éxito, la calidad y el servicio al cliente ha sido siempre la principal preocupación y la razón para trabajar con mayor esfuerzo y eficacia.

1.2.3. MAQUINARIA ELABORADA POR “ATYSEEM”

FOTO No. 1.1



*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

FOTO No. 1.2



*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

FOTO No. 1.3



Fuente: Empresa "ATYSEEM"
Elaborado: Rosario Román

FOTO No. 1.4



Fuente: Empresa "ATYSEEM"
Elaborado: Rosario Román

FOTO No. 1.5



*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

1.2.4. “ATYSEEM” UTILIZA LA SIGUIENTE MAQUINARIA

FRESADORA.- Es una herramienta, que animada de un movimiento de rotación, mecaniza superficies en piezas que se desplazan con movimiento rectilíneo. Cuando el eje de la fresa es perpendicular a la superficie de la pieza se mecaniza, el fresado se llama frontal.



*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

MECANIZADO DE PIEZAS EN FRESA.- Engranajes rectos cónicos, helicoidales, chaveteros exteriores e interiores, mecanizado de camisas con estriado interior, fresado y rectificado de superficies planas y cilíndricas, etc.

TORNO.- Es una máquina giratoria, sujeta una pieza de metal o de madera y hace girar mientras un útil de corte da forma al objeto. Puede moverse paralela o perpendicularmente a la dirección de giro, para obtener piezas con partes cilíndricas o cónicas. Empleando útiles especiales un torno puede utilizarse también para obtener superficies lisas, como las producidas por una fresadora, o para taladrar orificios en pieza.

MECANIZADO DE PIEZAS EN TORNO. - Ejes, camisas, poleas, bujes, ajustes de rodamientos, machones de acoplamiento, de alta presión, sistemas hidráulicos, pernos métrico , en pulgadas, hilos cuadrados, etc.

FOTO No. 1.7



Fuente: Empresa "ATYSEEM"
Elaborado: Rosario Román

PRENSA HIDRAÚLICA.- Las máquinas hidráulicas reúnen las ventajas de las prensas mecánicas, es decir alta velocidad de trabajo y autonomía, y las de las prensas hidráulicas, que tienen como mejores cualidades la regulación de la carrera de la presión y la velocidad. En la actualidad las prensas hidráulicas son autónomas y funcionan por medio de una bomba acoplada directamente por este motivo son totalmente independientes.

Enderezada de piezas según el tamaño.

CIZALLA HIDRÁULICA.- Sirve para cortar planchas de toll de espesor hasta 10 mm.

MORTAJADORA.- Sirve para elaborar piñones con dientes internos de diferente número., estriados internos y hexágonos según su el pedido del cliente.

TALADRO INDUSTRIAL.- Esta máquina realiza la operación de mecanizado, destinada a producir agujeros cilíndricos, pasantes o ciegos, generalmente en medio del material, la operación del tablero puede llevarse a cabo según su diámetro.

SUELDA ELÉCTRICA.- Sirve para unir varias piezas por un electrodo.

1.2.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA²



A= SIGNIFICA DONDE ESTA UBICADA LA EMPRESA “ATYSEEM”

Fuente: <http://maps.google.com/>

Elaborado por: Rosario Román

² <http://maps.google.com/>

1.2.6. CLIENTES

La empresa "ATYSEEM" presta sus servicios a nivel de la provincia de Pichincha y tiene clientes fijos debido a la lealtad hacia la misma. Otro punto que se debe considerar es la seriedad en el cumplimiento y en la rapidez que se fabrican las piezas. Todas estas cualidades han hecho que se tenga clientes cautivos que representan del total de usuarios el 80%. La empresa cuenta con clientes minoristas y mayoristas.

Entre los mayoristas corresponden a trabajos de gran volumen, por lo general la atención a los clientes se lo hace bajo pedidos. Entre los clientes más grandes tenemos:

CLIENTES DE “ATYSEEM”

No.	CLIENTES	DIRECCIÓN
1	TERMOPACK	UBANIZACIÓN ELOIZA CALLE JULIO ROMÁN
2	LA INTERNACIONAL	LULUBAMBA 1354 Y MISIÓN GEODÉSICA
3	COANDES CIA LTDA	REPÚBLICA DEL SALVADOR 890 Y SUECIA
4	POLIACRILART	PANA NORTE KM 14 ½.
5	GUSTAPAN	PRENSA Y RÍO GUANO
6	CORTYVIS CÍA LTDA	DUCHICELA Y 9 DE AGOSTO
7	INTELA	DUCHICELA No.400
8	WALTER JARAMILLO	CALDERÓN
9	REBICAR	AV. REPÚBLICA Y HERNÁNDEZ GIRÓN
10	PROVIAUTO	CALDERON PANA NORTE KM 15 ½.
11	DECORTEXTILES	TADEO BENITEZ 770 Y VICENTE DUQUE.

Fuente: Empresa “ATYSEEM”

Elaborado: Rosario Román

1.2.7. PROVEEDORES

La empresa “ATYSEEM” tiene contacto con varios proveedores que entregan los materiales en función de los pedidos que realiza la misma y son los siguientes:

**PROVEEDORES QUE OFRECEN PRODUCTOS
A LA EMPRESA “ATYSEEM”**

<i>No.</i>	<i>PROVEEDORES</i>	<i>PRODUCTO</i>
1	ACEROS BOEHLER	ACEROS, SERVICIO DE TRATAMIENTO TERMICO.
2	ACEROS MG	ACEROS ESPECIALES, DURALUMINIO, COBRE, MOTORES.
3	AGA	OXIGENO, ACETILENO, ARGON, ELECTRODOS PARA PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO, ALAMBRES MIG, EQUIPOS Y SUMINISTROS DE SOLDADURA EN GENERA.
4	CASTILLO HERMANOS	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS, HERRAMIENTAS IRIMO.
5	EXPOCOLOR	PINTURA METALMECANICA, AUTOMOTRIZ, MADERA, ACABADOS DECORATIVOS.
6	FERROCENTRO	TOOL GALVANIZADO, TOOL ACERO INOX, HIERRO.
7	IMPORT COM	ACEROS ESPECIALES, BRONCES, TEFLON EN BARRAS Y PLANCHAS, DURALUMINIO, ACEROS INOXIDABLES.
8	INDURA ECUADOR S.A.	SOLDADORAS, ELECTRODOS DE DIFERENTE MEDIDA.
9	OXICORTES	PLASMA, PLANCHAS DE ACERO.
10	PINTAURI	PINTURAS DE DIFERENTES COLORES.
11	REPRINTER S.A.	BANDAS TRANSPORTADORAS: LISAS, CORRUGADAS, CAUCHOS ESPECIALES ICOBANDAS.,
12	SHECOMEX	ABRASADERAS, GUIAS, PERNOS DE ACERO, EN TODO TIPO.
13	SURTI ACEROS	U,G, VIGAS UPN, PLANCHA DE TOOL.

Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román

1.2.8. SECTOR AL QUE PERTENECE

La empresa pertenece al sector industrial en la actividad de metal mecánica.

1.2.9. IMAGEN CORPORATIVA



1.2.10. COMPETENCIA

Las empresas grandes, en este tipo de servicios, representan una amenaza competitiva para “ATYSEEM”, debido a que éstas manejan alta tecnología, equipos, maquinaria sofisticada y personal calificado, es decir, comercializan con mercados de proporciones mucho mayores que cualquiera de las microempresas y medianas, lo que trae consigo menores costos y precios. En el siguiente cuadro consta la lista de los competidores ubicados en la ciudad de Quito.

COMPETIDORES DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

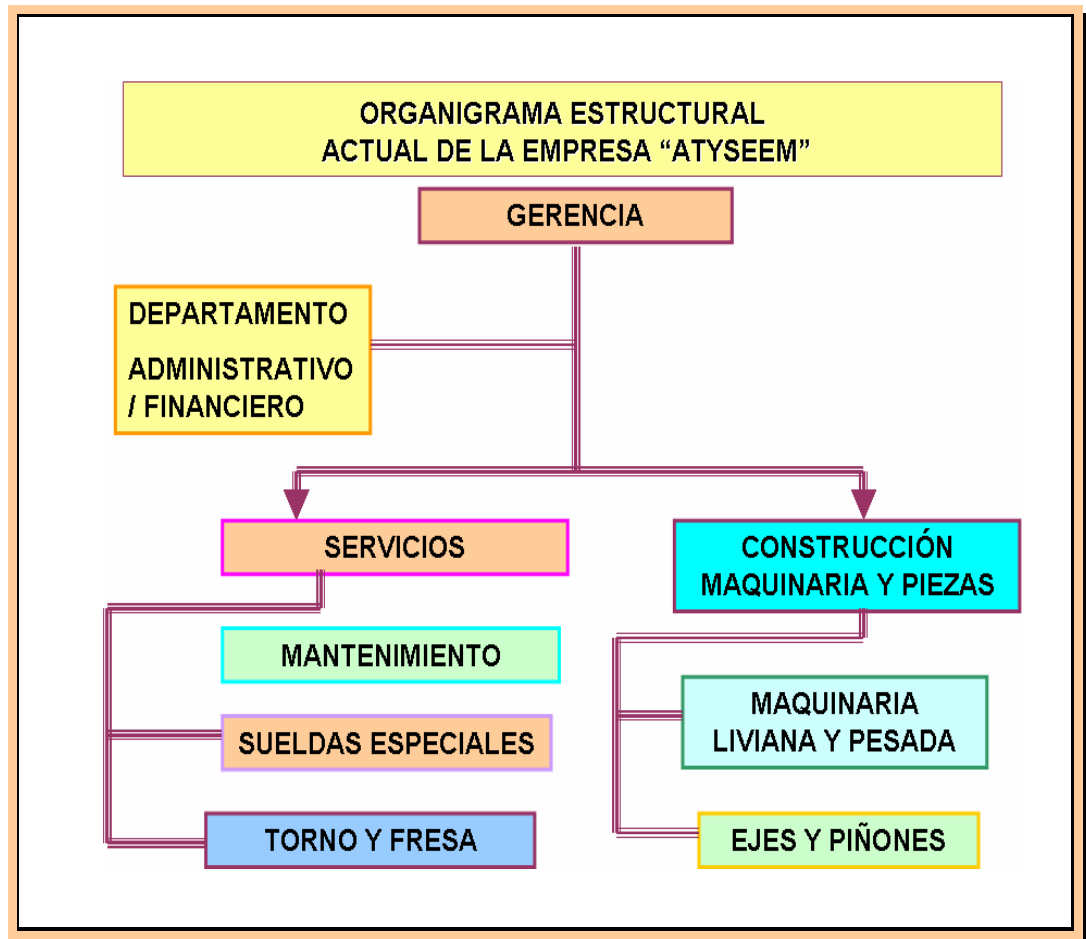
<i>No.</i>	<i>COMPETIDORES</i>	<i>SERVICIOS</i>
1	<i>EL TORNERO</i>	<i>FABRICACIÓN DE PIÑONES, EJES, ETC.</i>
2	<i>AISTENCIA TÉCNICA INDUSTRIAL</i>	<i>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA</i>
3	<i>METALEC</i>	<i>ELABORACIÓN DE MAQUINARIA DE METALMECÁNICA</i>
4	<i>BKB</i>	<i>MAQUINARIA INDUSTRIAL</i>
5	<i>PROYECTOS MECÁNICOS</i>	<i>TANQUES, MEZCLADORAS, MAQUINAS PARA PROCESAR ALIMENTOS.</i>
6	<i>BAGANT</i>	<i>FURGONES, PLATAFORMAS, ANDAMIOS.</i>

*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

1.3.CULTURA ORGANIZACIONAL

Los principios corporativos de gestión gerencial y de la cultura que tiene la empresa en ninguna parte constan como un documento que conceptualice la visión, misión así como los principios y valores de la misma; por tal razón la calidad, la imagen y la rentabilidad en el negocio lo ha ido adquiriendo por la responsabilidad, experiencia y solvencia. A continuación se detalla el organigrama estructural de la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA EMPRESA “ATYSEEM”



*Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado: Rosario Román*

1.3.1. LA EMPRESA “ATYSEEM” CUENTA CON:

1.3.1.1. PERSONAL DE PLANTA

- 2 torneros, los mismos que se encargan de desbastar el material con el fin de que pasen al fresador.
- 1 fresador, da la forma del trabajo solicitado en función de los pedidos.
- 2 ayudantes de mecánica. Son los encargados de prestar asistencia al tornero y al fresador, quienes realizan el mantenimiento de las máquinas y la preparación del material para el ingreso de los diferentes trabajos.

A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa “ATYSEEM”, la misma que es informal, ya que en ningún documento se plasma esta organización; sin embargo, de acuerdo a las responsabilidades que ha venido ejerciendo el personal y que por información del dueño de la empresa, que hace las funciones de Gerente, señala que las funciones en la institución se agrupan en tres niveles jerárquicos:

- ***Primer nivel** corresponde a la Gerencia quien es el que toma las decisiones en todos los aspectos sean estos administrativos, financieros y de producción.*
- ***Segundo nivel** corresponde a la unidad Administrativa Financiera quién se encarga del manejo del talento humano y de los aspectos contables.*
- ***Tercer nivel** corresponde a la parte operativa donde está el personal técnico compuesto por seis obreros, uno de ellos hace de Jefe de Planta quién se responsabiliza de la organización y distribución de los trabajos.*

A continuación se presenta la distribución del personal existente en la empresa:

1.3.1.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO

- *1 Gerente General,*
- *1 Contador.*
- *1 Secretario*

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En estos últimos años el avance tecnológico y el crecimiento del parque automotor en la ciudad de Quito han incidido notablemente en el desarrollo de las actividades de la metalmecánica, en consecuencia han aumentado el número de empresas en este campo lo que obliga a trabajar con alta calidad en la producción para ser más competitivo en precios y servicios.

Estas empresas son de carácter familiar y generalmente sus organizaciones son administrados por indicadores financieros, exclusivamente, olvidan que la administración moderna exige que utilice el modelo de gestión estratégica como requerimiento para optimizar el manejo de sus recursos de una manera armónica y eficiente.

Entre otros problemas debemos señalar que la mayoría de los empresarios hacen caso omiso de las herramientas básicas que utiliza la administración y la economía en general.

El principal problema que presenta la empresa está relacionado con el funcionamiento actual ya que durante el tiempo de estadía en el mercado se ha evidenciado un crecimiento en sus ventas pero no en su organización estructural y administrativa por la ausencia de gestión estratégica, lo que hace que la organización tenga la seguridad de que no está siendo lo suficientemente efectiva.

Por otra parte, la competencia puede tener mayores ventajas sobre el mercado de acción, como son mejores productos, captación de otros segmentos. Además de estos problemas, se puede citar ausencia de liquidez ocasionado por la cartera vencida, falta de definición y diversificación en las actividades a realizarse, y de asesoría.

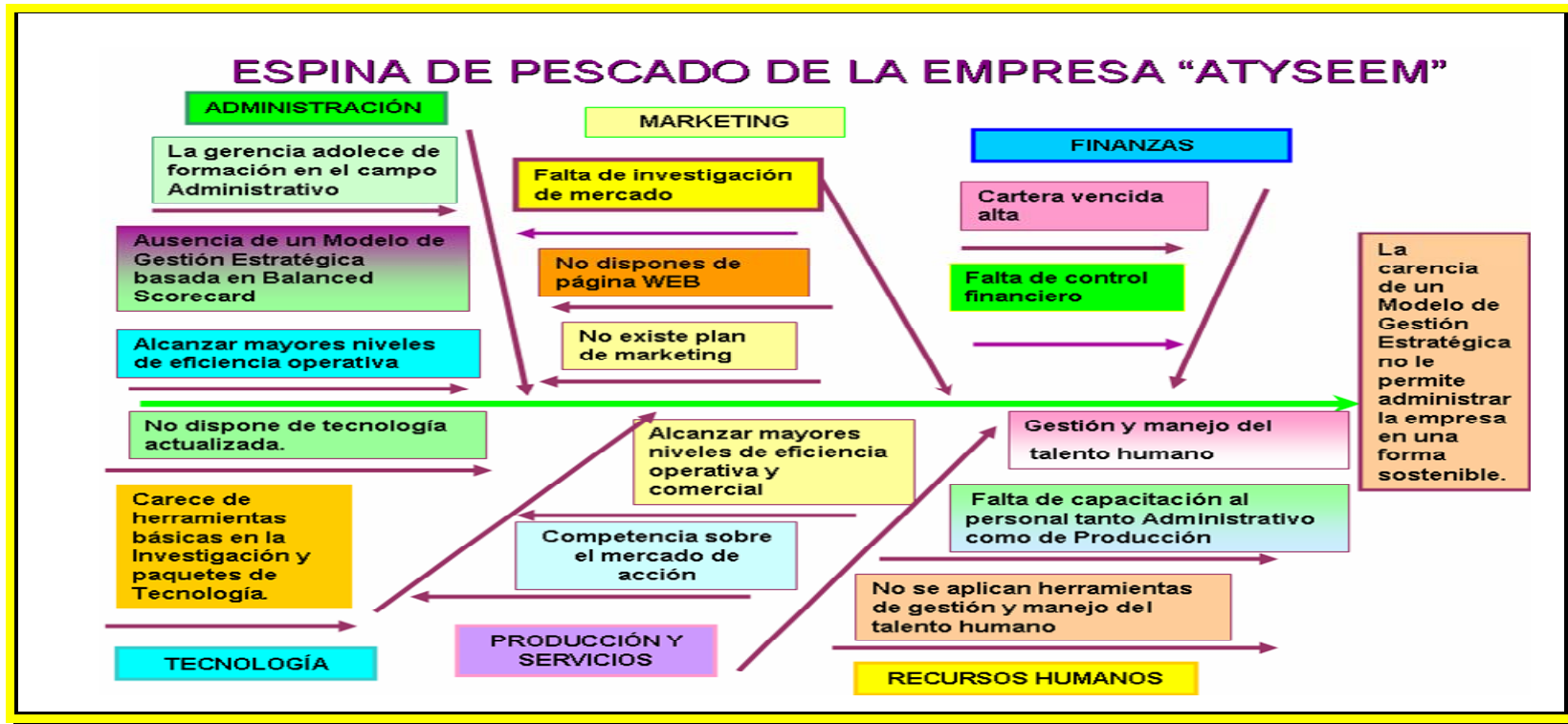
Por lo anterior, si no se da en el corto plazo una solución a la problemática de la empresa adjunta a las necesidades y a la de sus clientes, corren el riesgo de estancarse y consecuentemente su crecimiento no alcanza los niveles deseados en el mercado, es decir, sin una guía de lo que se pretende alcanzar en la

organización en los diferentes aspectos que la conforman, como la de contar con un Modelo de Gestión Estratégica aplicando Balanced Scorecard.

Considerando lo expuesto en la parte precedente, se puede determinar que es necesario la realización de un proceso de investigación que permita conocer mas objetivamente los aspectos relativos a entorno interno y externo de la empresa a fin de estructurar por esta vía un Modelo de Gestión Estratégica que permita mantenerse sosteniblemente en el mercado, capaz de que crezca, en forma ascendente en el tiempo y en el espacio.

1.4.1. ESPINA DE PESCADO DE LA EMPRESA “ATYSEEM”³

GRÁFICO No. 1.1. ESPINA DE PESCADO



Fuente: Empresa “ATYSEEM”

Elaborado: Rosario Román

³ SALAZAR, Francis (2008); *Gestión Estratégica de Negocios*; página 62

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “ATYSEEM” basado en el Balanced Scorecard, que permita crear estrategias y determinar una gestión eficiente, a través de un diagnóstico y la definición de estrategias e indicadores de gestión que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la misma, en un tiempo de investigación de cinco meses.

1.5.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- *Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa “ATYSEEM”, con el fin de conocer sus puntos fuertes y débiles dentro del mercado y de su estructura organizacional.*
- *Formular Estrategias e Indicadores de Gestión que contribuyan al rendimiento de la misma en un plazo de cinco meses.*
- *Generar un tablero de control que permita establecer medidas, metas y medios para gestionar de mejor manera la empresa.*
- *Definir proyectos a corto, mediano y largo plazo para que sus objetivos institucionales se cumplan.*

1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.6.1. MARCO TEÓRICO

La gestión estratégica permite orientar íntegramente a la empresa, en base, a los siguientes aspectos:

Igualmente refiriéndose que para mejorar los productos y servicios. “Sugiere una nueva y radiante definición de la función de la empresa, más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación y la mejora en el mantenimiento”.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.⁴

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA establece un conjunto de elementos que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de los objetivos, estrategias y políticas; así como de la Estructura Organizativa. Esta situación obliga como antecedente contar con un sistema de información actualizada.

También es importante retroalimentar el sistema a través de evaluaciones periódicas que faciliten la toma de decisiones para su óptima gestión.⁵

EL BALANCED SCORECARD (BSC).- Sirve para readecuar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, por lo que se encuentra vinculando de perspectivas que son:

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

PERSPECTIVA FINANCIERA.- La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:

⁴IGOR, Ansoff

⁵ FRANCIS Salazar *Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard [Libro]. - Quito : [s.n.], 2005*

Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- *Valor Económico Agregado (EVA)*
- *Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)*
- *Margen de Operación*
- *Ingresos, Rotación de Activos*

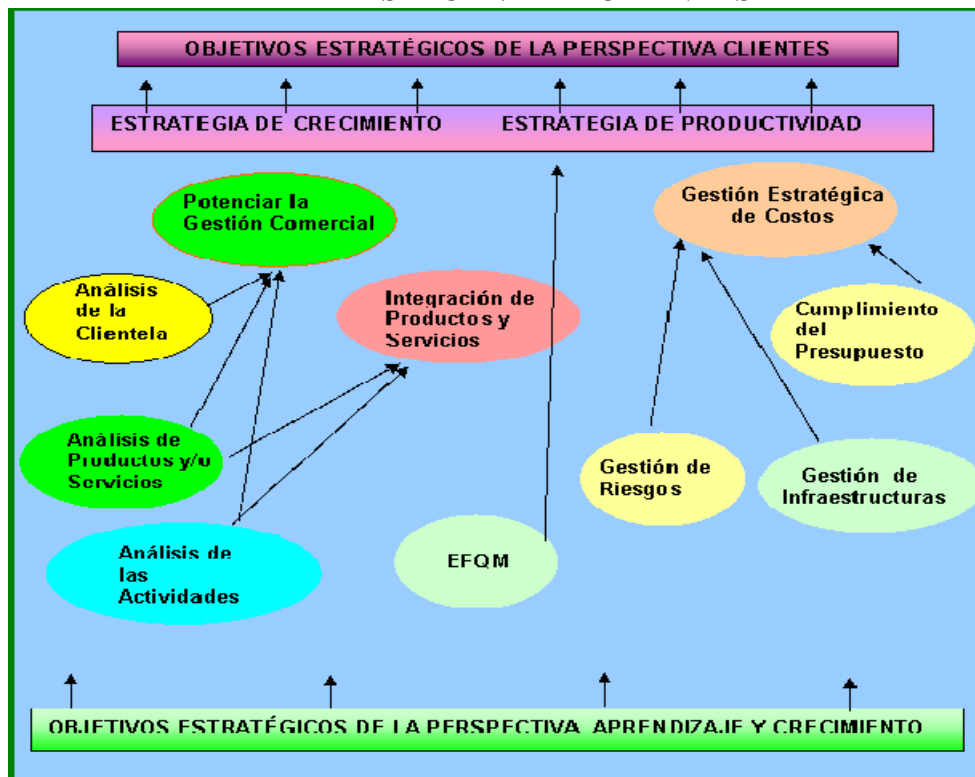
“El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas”⁶

PERSPECTIVA CLIENTES.- *Responde a las expectativas de clientes del logro de los objetivos que se plantean por lo que esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de los clientes estará sujeta a la propuesta de valor que “ATYSEEM” plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente las expectativas de: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:*

- *Satisfacción de Clientes*
- *Desviaciones en Acuerdos de Servicio*
- *Reclamos resueltos*

⁶ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

GRÁFICO No. 1.2.
PERSPECTIVA DE CLIENTES



Fuente de Gráfico: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>
Elaborado por: Rosario Román

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.- En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la empresa “ATYSEEM”, del éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la distribución de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Se recomienda desarrollar la cadena de valor de la empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de

estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

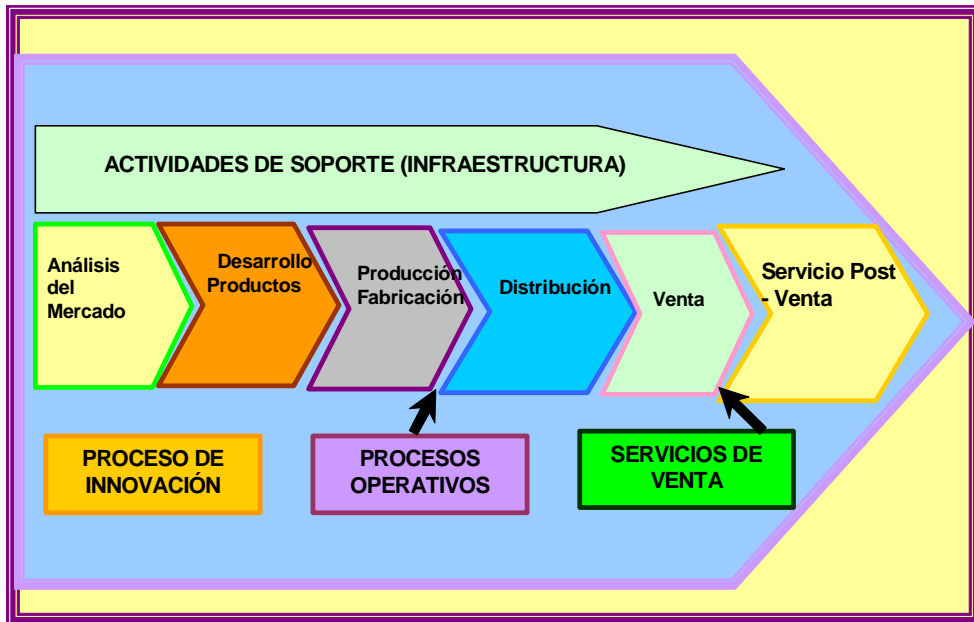
Se considera que la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.⁷

Los indicadores de esta perspectiva se deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa. Sin embargo citamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- *Tiempo de ciclo del proceso.*
- *Costo Unitario por Actividad*
- *Niveles de Producción*
- *Costos de Falla*
- *Costos de desperdicio.*

⁷ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

**GRÁFICO No. 1.3.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

Elaborado por: Rosario Román

PROCESO DE INNOVACIÓN

Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) Los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.⁸

PROCESOS OPERATIVOS

El desempeño de una perspectiva cotidiana estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

El desempeño de una perspectiva cotidiana estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

SERVICIOS DE VENTA

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc.

De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.⁹

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.- “Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como escenario del futuro desempeño de la empresa, y se refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están vinculadas en la competencia del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del *Balanced Scorecard*, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son

⁹ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave.”¹⁰

MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC).- *Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio*

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos.

¹⁰ <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>

1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

La terminológica utilizada para el desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica Basado en el Balanced Scorecard es la siguiente:

AMENAZAS.- *Situaciones desfavorables para la industria.*

AGENTES COMERCIALES.- *Ayuda a compradores y vendedores, a encontrarse en algún punto, sin adquirir el bien o servicio en propiedad.*

BALANCED SCORECARD.- *Permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción desde los mandos superiores a los niveles inferiores.*

CONCEPTO BALANCED SCORECARD.- *En que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.*

CONTROLAR.- *Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando.*

COORDINAR LOS RECURSOS.- *Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.*

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.- *Lo desarrolló el Dr. K. Ishikawa en 1960 en Japón, al darse cuenta que el resultado de un proceso no era predecible a menos que se considerara los factores causales de este proceso y como interaccionaban.*

DIRIGIR.- *Emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.*

EMPRESA.- *Unidad económica de producción de bienes y servicios para satisfacer la necesidad de la población y que busca conseguir utilidad.*

ESTRATEGIAS.- *Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.*

ESTUDIO DEL MERCADO.- *Investigación sobre todos los aspectos relacionados al mercado actual o potencial de un producto (terminado, consumido, distribuido y otros)*

FODA.- *Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.*

HERRAMIENTA BÁSICAS DEL BALANCED SCORECARD.- *En una herramienta que mide el desempeño organizacional y constituye el medio más efectivo para la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son; Satisfacción de cliente, Resultado financiero, Operación Interna (procesos), Creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de los funcionarios.*

IMPORTACIÓN.- *Adquisición de bienes o servicios en el exterior.*

INTERMEDIARIO COMERCIAL.- *Son aquellos intermediarios que adquieren en propiedad el bien o servicio para comercializarlo.*

INSUMOS.- *Recursos del ambiente como materia prima y mano de obras que puedan entrar a un sistema organizacional.*

INVERSIÓN.- *Adquisición por parte de un individuo o colectividad de bienes de capital para aumentar la producción.*

MAPA ESTRATÉGICO DEL BALANCED SCORECARD.- *Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con la visualización de la estrategia se vuelven efectivos.*

MAYORISTA.- *Distribuyen a usuarios, comerciantes, minoristas, o a empresas del gobierno.*

MERCADO.- Sistema de fuerzas (oferta y demanda) y condiciones que entran en juego en la determinación de los precios.

METAS.- Son fines cuantificados que se esperan alcanzar dentro del periodo cubierto de la planeación.

MINORISTAS.- Venden la producción al consumidor.

EXPORTADOR.- Venta a un país extranjero de bienes, servicios, capitales, mano de obra y otros.

MISIÓN.- Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

OBJETIVOS.- Son resultados que se esperan o programan alcanzar en el corto, a mediano o largo plazo.

OPORTUNIDAD.- Situaciones favorables para la industria.

ORGANIZAR.- Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

PAUTA O PLAN.- Que integran los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo cohecho. La estrategia ayuda a la empresas a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explora los cambios que se proyecten en el ambiente y neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.¹¹

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

¹¹SCANLAN Burt

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso, lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse de una empresa utilizándose los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo establezca los mecanismos de control de dichos logros.

PLANIFICAR.- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio. Examinar, analizar y distribuir sobre las diferentes alternativas posibles. Supone mayores beneficios y menores riesgos, determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

POLÍTICAS.- Son directrices formales e informales por las que la administración dirige la ejecución de la estrategia.

PROCESO.- Es un conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto

TIEMPO REAL (STR).- “Es aquel sistema que interactúa activamente con un entorno con dinámica conocida en relación con sus entradas, salidas y restricciones temporales, para darle un correcto funcionamiento de acuerdo con los conceptos de estabilidad, control habilidad y alcanzabilidad”.¹²

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.- Alineamiento se valida mediante el uso del modelo de empresa, donde se identifican cuales son los procesos y las entidades de datos con mayor impacto en las estrategias del negocio, y bajo este criterio de impacto se clasifican los proyectos a desarrollar¹³

DESPLIEGUE.- Es una etapa delicada de cualquier proyecto. Un despliegue fluido depende de la experiencia en la planificación y gestión con el fin de garantizar que todos los participantes dispongan de información completa y

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Aplicaciones_de_tiempo_real

¹³ <http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER206.htm>

actualizada, además de poder hacer frente con eficacia a cualquier variación en el despliegue.¹⁴

¹⁴ http://www.getronics.com/es/es-es/solutions/servicios_infraestructura/Despliegue/despliegue.htm

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

GRÁFICO No. 2.1
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

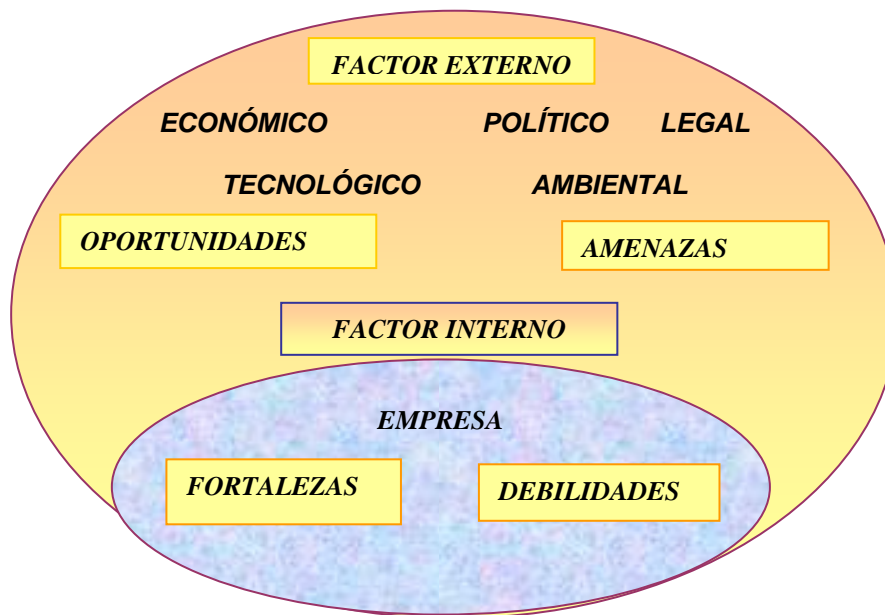


Gráfico: No.2. 1 SERNA GOMEZ, HUMBERTO
Fuente: Planeación y Gestión Estratégica
Elaborado por: Rosario Román.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

En este análisis se realizará un estudio de las variables macroeconómicas y de los factores externos de orden político, social, tecnológico y ambiental que influyen en la empresa “ATYSEEM”, además se efectuará un análisis de los aspectos del micro ambiente (competencia, proveedores, clientes y bienes sustitutos) como se aprecia en el Gráfico No. 2.1.

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Se refiere a la identificación de las oportunidades y amenazas de la organización, en el caso de “ATYSEEM” se ha identificado los siguientes factores:

- *Factor Económico*
- *Factor Político*
- *Factor Legal*
- *Factor Social*
- *Factor Tecnológico y Ambiental*

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

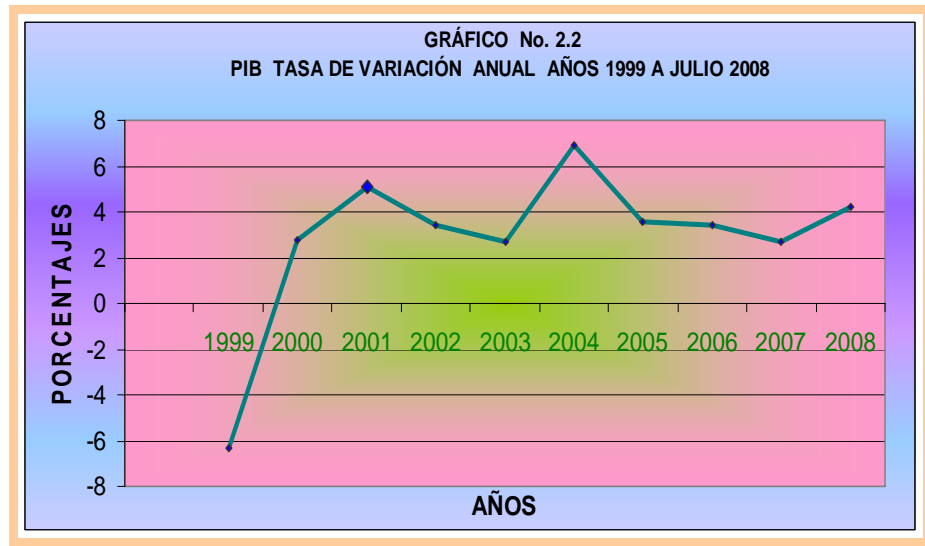
El Producto Interno Bruto es la producción de bienes y servicios finales a nivel nacional durante un período específico en términos monetarios. Bajo este concepto, el Ecuador, de acuerdo a los datos subsiguientes, tomando como base el año 2000, el PIB ha tenido un crecimiento sostenido, gracias al incremento de los precios del barril del petróleo.

**TABLA No. 2.1
TASA DE CRECIMIENTO
DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
AÑOS 1999 A JULIO 2008.**

AÑOS	Porcentaje %
1999	-6,3
2000	2,8
2001	5,1
2002	3,4
2003	2,7
2004	6,9
2005	3,6
2006	3,4
2007	2,7
2008	4,25

*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román*

GRÁFICO No. 2.2.
PIB TASA DE VARIACIÓN ANUAL
AÑOS 1999 A JULIO 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román

A raíz de la dolarización que fue en el año 2000, se observa una recuperación de la economía debiendo anotarse una variación asimétrica del PIB hasta julio del 2008, tal como se observa la tabla No. 2.1

El PIB del Ecuador se incrementó en un 6.9% en el 2004 con respecto al 2003, fue del 2.7%. Lo que significó el nivel más elevado de la última década ubicándose en 30.281,50 millones de dólares; sin embargo en el 2005, este decreció en el 3.6%. A pesar de este crecimiento, la realidad es que cada vez se ve más preocupante, pues la economía ecuatoriana no ha logrado diversificarse y sigue dependiendo más ampliamente del petróleo para sustentar su dinamismo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El crecimiento del PIB y la disminución en las tasas de interés en la dolarización obligo a buscar nuevas alternativas de financiamiento, para la compra de equipos con tecnología más avanzada.

AMENAZA

- La alta dependencia de los precios del Barril de Petróleo en el Producto Interno Bruto refleja un crecimiento no real en la producción.

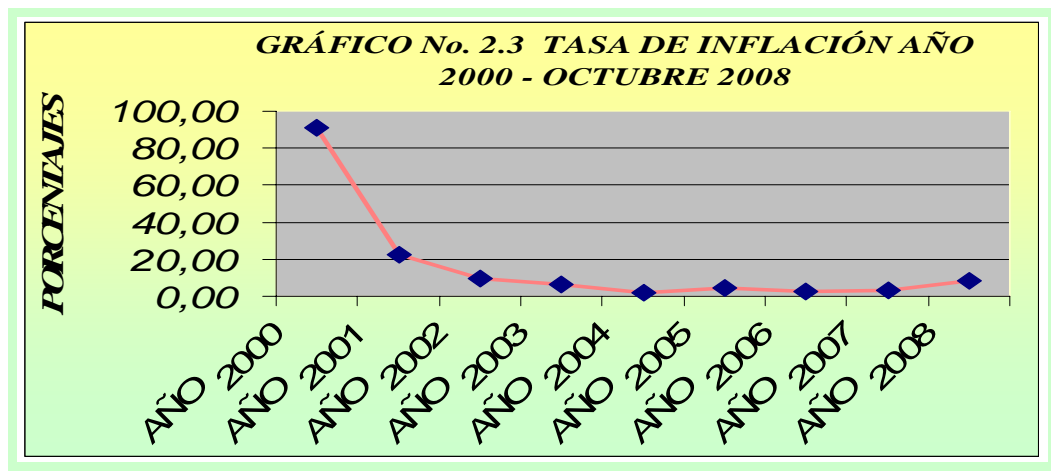
2.1.1.1.2. INFLACIÓN

La inflación es otro indicador que muestra el incremento porcentual en los precios de los bienes y servicios disponibles para la producción y el consumo.

TABLA No. 2.2
TASA DE INFLACIÓN 2000- OCTUBRE 2008

AÑOS	INFLACIÓN ANUAL
2000	91,00
2001	22,40
2002	9,36
2003	6,10
2004	2,00
2005	4,44
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,65

Fuente: Revista Gestión oct. 2008 ejemplar No. 172 Pág. 82
Elaborado por: Rosario Román



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Rosario Román

Desde los inicios de la dolarización se registró una importante variación, el año 2000 se evidenció un descenso de 91.0%, al 9,36 % a diciembre del 2002 sin embargo, estos porcentajes representan valores muy altos con relación a otros países que mantienen el mismo tipo de moneda.

El Ecuador está entrando en otra etapa, muy distinta, en su historia inflacionaria. La inflación empezó a moverse en rangos de un dígito, es así para el 2003 su tasa fue del 6.10% y para el 2004 se redujo a un porcentaje de 2.00 %, para 2005 esta subió al 4,44% anual, para 2006 está bajo 2.87%, 2007 está subiendo 3.32% y para Septiembre del 2008 sube 8.65%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La inflación en su primera etapa de la dolarización estabilizó los precios, originada en buena parte por el estancamiento del dólar; sin embargo en los dos últimos años 2007-2008, esta variable se está transformando en una amenaza en razón de que ésta se escapa del control debido a la crisis que se ha presentado en los Estados Unidos y a la especulación. Proyectándose su crecimiento en dos dígitos, situación que sería grave para la economía ecuatoriana.

AMENAZA

- *El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.*

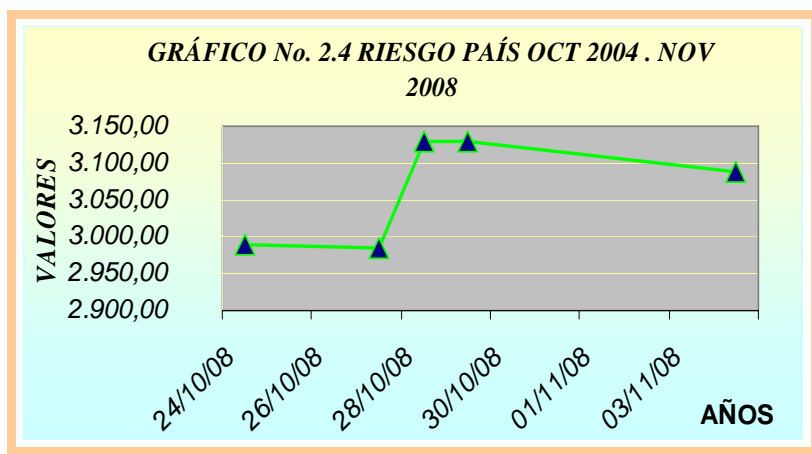
2.1.1.1.3. RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

TABLA No. 2.3
RIESGO PAÍS 24 OCT 2008 – 04 NOV 2008.

AÑOS	VALORES
24-oct-08	2.989,00
27-oct-08	2.985,00
28-oct-08	3.130,00
29-oct-08	3.129,00
04-nov-08	3.089,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Rosario Román



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Rosario Román

CONNOTACION GERENCIAL

El índice riesgo país del Ecuador como se observa en el cuadro No. 2.4 tiene una tendencia a la alza acentuándose con el actual gobierno ubicándose para noviembre del 2008 en 3.089 puntos, este índice es importante en la inversión internacional, variable fundamental para el crecimiento del sector productivo.

AMENAZA

- *El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.*

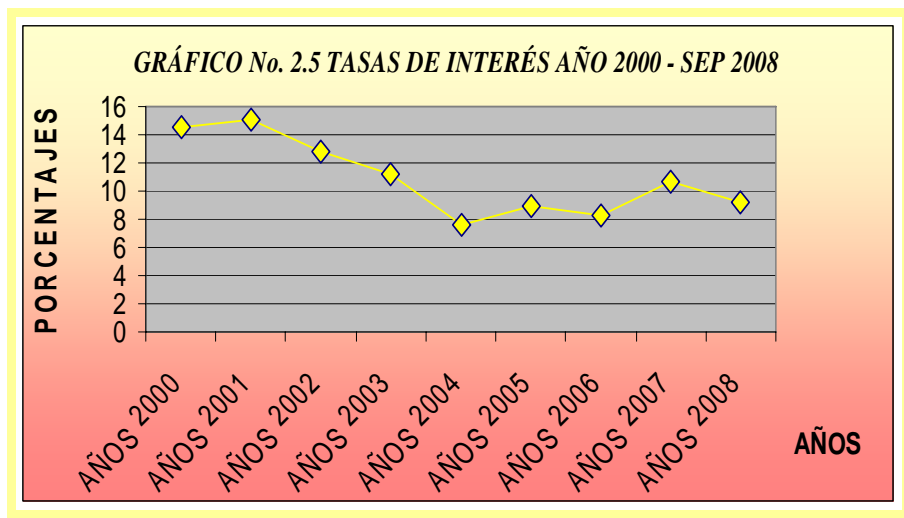
2.1.1.1.4 TASA DE INTERÉS

La tasa activa o de colocación, es el precio del dinero que cobran los bancos y el sistema financiero en general por los préstamos realizados. Esta última siempre es mayor a la tasa pasiva debido a que la diferencia con la tasa de captación permite al sistema financiero cubrir los costos administrativos y marginándose una utilidad.

TABLA No. 2.4
TASA DE INTERÉS AÑOS 2000 – sep 2008.

AÑOS	TASA DE INTERES PORCENTAJES %
<i>AÑOS 2000</i>	<i>14,52</i>
<i>AÑOS 2001</i>	<i>15,10</i>
<i>AÑOS 2002</i>	<i>12,77</i>
<i>AÑOS 2003</i>	<i>11,19</i>
<i>AÑOS 2004</i>	<i>7,65</i>
<i>AÑOS 2005</i>	<i>8,99</i>
<i>AÑOS 2006</i>	<i>8,29</i>
<i>AÑOS 2007</i>	<i>10,72</i>
<i>AÑOS 2008</i>	<i>9,24</i>

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román



*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román*

Las tasas de interés de operaciones activas en dólares por tipo de préstamos e instituciones financieras desde enero del 2005 hasta la actualidad, tienen diferentes clases de tasas de interés, esto se debe a la ley de justicia financiera y a la presión de los grupos de poder fijándose éstas por clase de actividad.

Al analizar en la tabla No. 2.4 la tasa de colocación se puede apreciar que sus valores, desde enero del 2005 hasta septiembre del 2008, se promedian en 9,24%. Esta tasa es relativamente alta si la comparamos con el mercado estadounidense que maneja la misma moneda (4%), de esta forma resulta complicado pensar en futuras inversiones en activos, para los cuales el sector empresarial necesite acceder a un crédito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La forma de determinar las tasas de interés se modificó a través de la aprobación de la ley de justicia financiera. Adicionalmente el Banco Central del Ecuador aprobó la metodología oficial del cálculo de las tasas de interés para mes de junio del 2008 que dieron como resultado aspectos sobresalientes para las PYMES, crédito comercial corporativo y la vivienda, situación que redundó en el sector general en el sector empresarial.

AMENAZA

- *El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.*

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

La crisis política en el Ecuador se agudizó con la caída del abogado Abdalá Bucarán, asumiendo el gobierno interino el Doctor Fabián Alarcón, al que sucedió en la presidencia por elecciones populares el doctor Jamil Mahuad, quien fue derrocado por el movimiento indígena en enero de 1999, asumiendo el poder el Doctor Gustavo Noboa; luego le sigue el Coronel Lucio Gutiérrez que fue elegido como Presidente por un período de cuatro años, quien fue derrocado por el pueblo ecuatoriano el 20 de Abril del 2005,¹⁵ sin concluir su mandato. Ese mismo día la presidencia fue asumida por el Vicepresidente de la República el Doctor Alfredo Palacio.

Las nuevas elecciones populares dieron como ganador al Economista Rafael Correa, que asumió el cargo desde enero del 2007.

El pueblo ecuatoriano, está a las expectativas de las decisiones políticas del nuevo gobierno, existe la esperanza de que a través de las reformas y las acciones que se tomen, se logre la estabilidad política.

Por otra parte es necesario recalcar que la nueva Constitución tiene algunos puntos que influyen en el desarrollo del sector empresarial como es el caso el derecho al trabajo digno con un salario que satisface a las necesidades de las familias. De igual manera contempla la protección de la mujer de que ésta no puede ser despedida ni desahuciar al trabajo cuando se encuentre en estado de embarazo o gravidez. Igual situación protege a las personas con discapacidad ya que las empresas deben emplear como mínimo el 2% de su nómina.

¹⁵ Revista eco 2005 Pág. 5

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El nuevo modelo socialismo del siglo XXI implica mayor participación del Estado regulando y facilitando el desarrollo económico y social del país, con políticas y estrategias especialmente para la pequeña y mediana empresa.

OPORTUNIDAD

- *La aprobación de la nueva Constitución permite contar con un marco legal que posibilita una mejor estabilidad, especialmente en el manejo del mercado laboral.*

AMENAZA

- *La inestabilidad política afecta a los procesos productivos especialmente en la competitividad de las empresas.*

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

El marco jurídico en el Ecuador ha sido bastante deficiente, pues existen en el País más de dos cientos mil leyes que algunas de ellas son caducas y se sobreponen ,a partir de la dolarización la situación legal cambió diametralmente, sin embargo se conservan algunas de ellas la penalización en sures.

La nueva Constitución del Estado contempla reformas a los poderes del Estado estableciéndose cinco funciones: Legislativa; Ejecutiva; Judicial y Justicia Indígena; De transparencia y Control Social; y, Electoral.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El nuevo esquema de la Constitución crea las condiciones de reproducción en las distintas formas de la economía como es el caso en el Código de Trabajo con la supresión de las tercerizadoras y la flexibilización laboral. Por otra parte se reforma el Código Tributario en cuanto al Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales y a la Herencia.

OPORTUNIDAD

- *Reformas en el Código de Trabajo y en el Código Tributario, permite estabilidad en los trabajadores.*

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL

La pobreza sigue siendo el principal problema social del país. La causa principal es que los gobiernos no han asignado adecuadamente los recursos para los sectores salud, educación y vivienda. La Constitución actual aprobada en Septiembre del 2008 fija que el 6% del PIB se entregue a estos sectores.

El Ecuador ha experimentado niveles de pobreza absoluta que se refleja en los datos estadísticos, pues en el orden del 80% de la población ecuatoriana quedó en la pobreza a partir de la dolarización; porcentaje que no ha sido superado hasta los actuales momentos con los siguientes agravantes:

- *Mala administración de los gobiernos.*
- *Pérdida de valores éticos y morales.*
- *Falta de aplicación de leyes y corrupción de la función judicial.*
- *Generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.*
- *Crisis económica.*
- *Desempleo masivo.*
- *Migración del campo a la ciudad y de la ciudad hacia otras partes del mundo.*
- *Inflación en los últimos años.*
- *Mala asignación presupuestaria.*

Esta situación ha traído problemas sociales que en la actualidad son difíciles de superarlos como es el caso de alto nivel delincuencia, desempleo, drogadicción y alcoholismo.

Los ecuatorianos buscando mejores oportunidades de vida han salido del país agobiados por la pobreza y la falta de trabajo dejando atrás a familiares y amigos, lo que ha traído como consecuencia problemas sociales y falta de mano de obra calificada impidiendo el crecimiento empresarial.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La situación descrita anteriormente ha influido de alguna manera a los trabajadores de la empresa en el sentido de la estabilidad de los mismos, constituyéndose una debilidad; sin embargo, la empresa ha tratado de mantener los salarios apreciables en función de su experiencia y capacidad.

AMENAZA

- *A partir de la dolarización el nivel de pobreza se incrementó por la quiebra de varias empresas.*

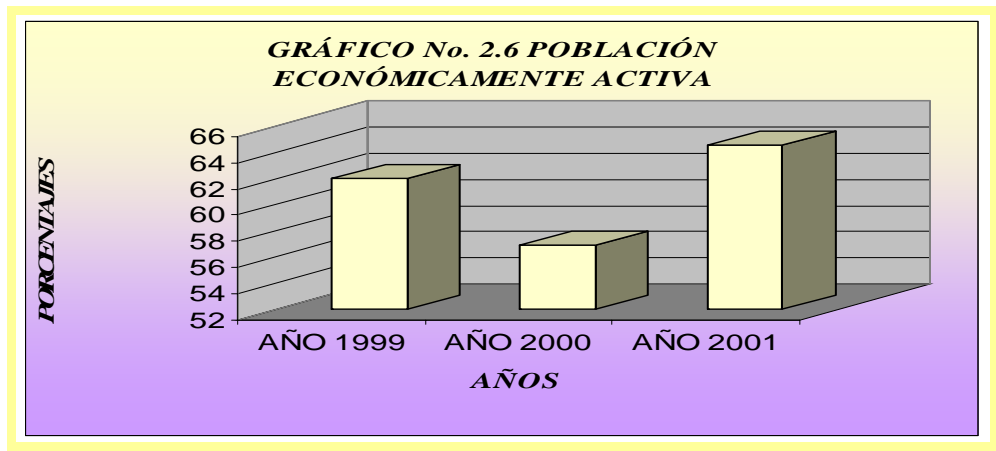
2.1.1.4.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

La Población Económicamente Activa es aquella que efectivamente se encuentra en capacidad para trabajar. En el Ecuador es aquella que esta comprendida entre los 8 - 65 años de edad que están cumpliendo o pueden cumplir función productiva.¹⁶

**TABLA No. 2.5
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA AÑOS 1999- 2001**

AÑOS	PEA %
1999	62
2000	56,9
2001	64,5

¹⁶ INEC, <http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option>



*Fuente: INEC, <http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option>
Elaborado Por: Rosario Román*

Según el Censo de Población y Vivienda del 2001 es de 4.585.575, de ésta el 62% corresponde a la PEA Urbana y el 88% a la Rural.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La incorporación de la mujer en las empresas es un cambio social que los trabajadores no están acostumbrados a ser gerencia dos por el sexo femenino.

AMENAZA

- *El país cuenta con una abundante mano de obra en la edad de trabajar no calificada, lo que repercute en la calidad de la producción.*

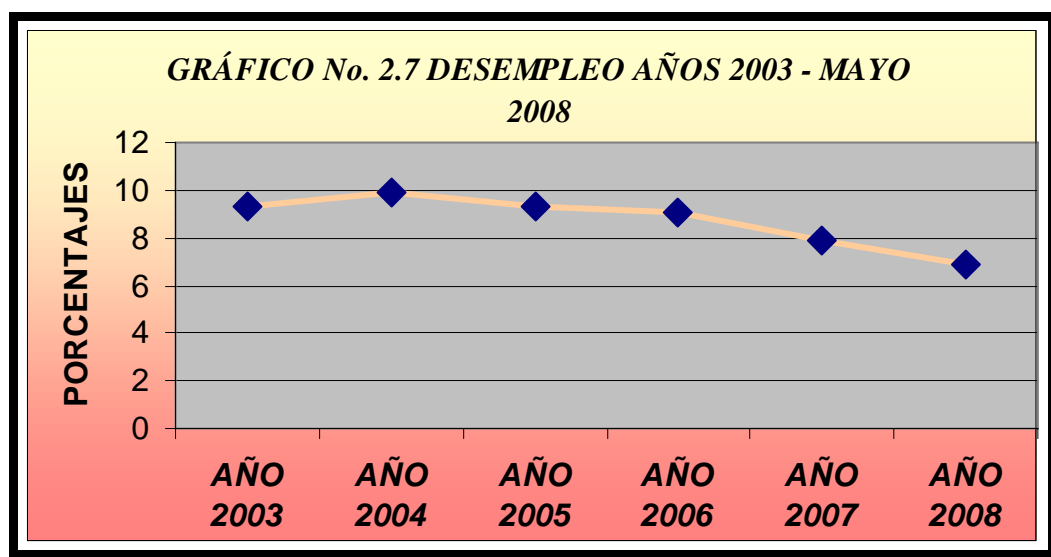
2.1.1.4.2 DESEMPLEO

Situación indeseable en la economía en la que un individuo en edad, capacidad y condiciones para trabajar busca activamente un empleo sin éxito. En términos más generales el desempleo tiene que ver con la utilización por debajo de su capacidad de cualquier recurso productivo (tierra, trabajo y capital).

TABLA No. 2.6
DESEMPLEO AÑOS 2003 – 2008.

AÑOS	DESEMPLEO %
AÑO 2003	9,3
AÑO 2004	9,9
AÑO 2005	9,3
AÑO 2006	9,03
AÑO 2007	7,9
AÑO 2008	6,9

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Rosario Román

En la tabla No.2.7 muestra la variación de desempleo que ha registrado el país en el lapso del 2003 – a mayo 2008, su tasa se ha mantenido, sin embargo se observa que ha disminuido su nivel en un punto porcentual con respecto al año anterior.

La ciudad con mayor índice de desempleo es Guayaquil con una tasa del 9,1%, en segundo lugar está Machala con 5,3% y en tercer lugar le sigue Quito con 4%.

En lo que respecta al subempleo global este indicador alcanza un valor de 47,9% a Abril del 2008, que si se compara con el año anterior hay una ligera reducción.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El desempleo y el subempleo es un problema que está en función de la calidad que oferta el mercado de trabajo; por lo general los empresarios aprovechan de esta situación para remunerar con salarios bajos no acorde al Código de Trabajo.

AMENAZA

- *El desempleo ha causado la migración por está razón la empresa se ha visto en la dificultad de reclutar personal calificado.*

2.1.1.5.FACTOR TECNOLÓGICO

La industria de la Metalmecánica en el Ecuador ha mejorado, sin embargo su diseño y estructura al iniciarse las empresas operaban con máquinas grandes con una funcionalidad mecánica, y con lo que respecta a su mantenimiento tenía costos elevados.

En el año 2003 la maquinaria es eléctrica automática y oferta con la finalidad de tener máquinas eléctricas haciendo más eficiente los trabajos para los obreros. El mercado actualmente tiene una amplia gama de repuestos debido al incremento de empresas de metalmecánica en el Ecuador, sin embargo el costo de las mismas cada día es menor, ya que las empresas proveedoras, dan asesoramiento técnico gratis, ofreciendo capacitación en el manejo de la maquinaria a ser utilizada.

TABLA No. 2.7
TECNOLOGÍA “ATYSEEM”

MAQUINARIA	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
<i>Fresadora</i>	<i>Tipo Torreta</i>	
<i>Torno</i>	<i>CNC</i>	
<i>Torno Paralelo</i>	<i>3 Metros Bancada, 780 V</i>	
<i>Torno Paralelo</i>	<i>2 Metros Bancada, 560 V</i>	
<i>Torno Paralelo</i>	<i>1.5 Metros Bancada, 380 V</i>	
<i>Torno Paralelo</i>	<i>Tipo Revolver</i>	
<i>Prensa Hidráulica</i>	<i>60 Toneladas</i>	
<i>Cizalla Hidráulica</i>	<i>De 2 Metros</i>	<i>Capacidad Hasta 4 mm</i>
<i>Dobladora</i>	<i>De 6 Metros</i>	<i>Capacidad Hasta 20 mm</i>
<i>Máquina de Corte</i>	<i>Hasta 75 mm de espesor</i>	<i>Tipo Plasma</i>
<i>Máquina de Soldar</i>	<i>Tipo argón</i>	<i>600 Amperios</i>

Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado Por: Rosario Román

Además al tener un cambio en tecnología, maquinaria más completa y especializada se requiere menos capital humano ya que al mantener en funcionamiento la maquinaria y los equipos, es importante quienes estén a cargo

de capacitar el manejo y mantenimiento de los mismos con la finalidad de un futuro no tener graves problemas en la maquinaria.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

“ATYSEEM” busca permanentemente el éxito, la calidad y renovación de diseños, constituyéndose el lema de la empresa “la razón principal de la empresa es servicio al cliente con eficiencia y eficacia”.

AMENAZA

- *La globalización destruye a las empresas medianas y pequeñas, por no ser competitivas con las empresas grandes.*

2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL

El problema ambiental es uno de los temas que debe considerarse en todo proyecto empresarial debido a que las diferentes operaciones que realizan las empresas ocasionan problemas ambientales que afectan a la atmósfera, al suelo y al agua. Entre las siguientes son:

- *Ley de Gestión Ambiental.*
- *Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.*
- *Ley de Prevención y Control de la Contaminación.*
- *Ley de Régimen Municipal.*
- *Políticas Básicas Ambientales.*
- *Ordenanza No. 12 Para la Prevención y Control de la Contaminación.*
- *Ordenanza No. 94 de Evaluación de Impacto Ambiental.*
- *Ordenanza No. 95 del Nuevo Régimen de Suelo.*

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La variable ambiental debe ser tomada en cuenta en los diversos procesos productivos con el fin de disminuir los efectos; sin embargo los gerentes de las empresas no incurren en estos costos externos.

OPORTUNIDAD

- *Las normas ambientales obligan a manipular adecuadamente los desechos y desperdicios, lo que favorece a las empresas, al mejorar sus procesos.*

2.1.2. MICRO AMBIENTE

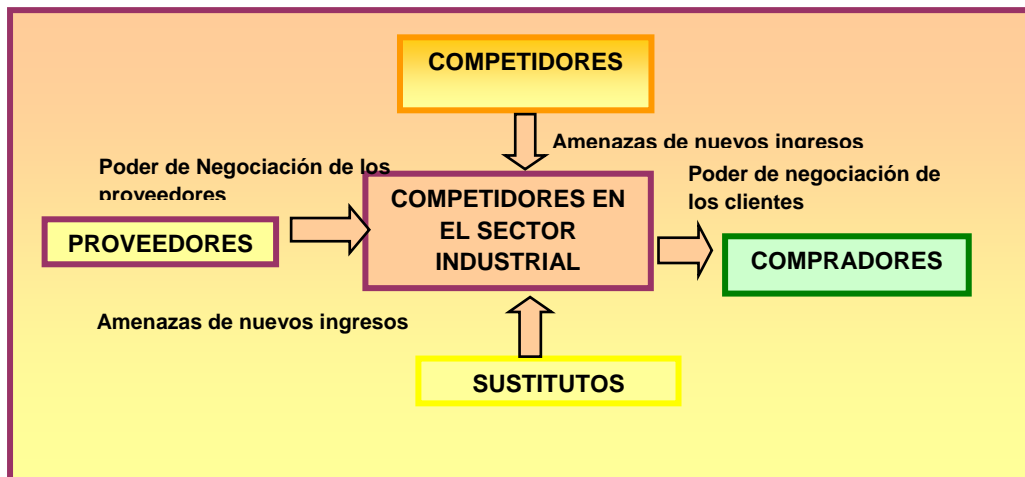
El análisis del micro ambiente corresponde a identificar todos los factores con los que la empresa tiene contacto directo y permanente. Se refiere a clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos.

En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece.

Michael Porter, indica que existen cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente en el sector.

Del gráfico observamos, cual es la posición de la empresa frente al sector, su participación en el mercado como productor de piezas, equipos y herramientas. Por otro lado, permite conocer sus oportunidades y amenazas frente a las negociaciones y las posibles estrategias para ser más competitivos en el mercado.

GRÁFICO No. 2.8
CINCO PROPUESTAS POR PORTER QUE CONTROLAN EL SECTOR INDUSTRIAL.



Fuente: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CHARLES W. L. HILL / GARETH R. JONES

Elaborado por: Rosario Román

2.1.2.1. PROVEEDORES

Para la comercialización y producción, la empresa compra al por mayor con fin de disminuir costos y tener suficiente stock que le permita trabajar con normalidad, sin interrumpir sus actividades de producción y abastecimiento de materia prima.

Las compras se realiza con proveedores locales observando el precio y la calidad estableciéndose ciertas estrategias y políticas como pago con cheque, ó crédito de 15 días, 30 días, 60 días ó 90 días dependiendo del monto de la compra.

El la tabla No. 2.9 se ilustra la lista de proveedores a nivel local, de los diversos materiales que suministran a la empresa "ATYSEEM" para la construcción de maquinaria y equipo.

TABLA No. 2.8
EMPRESA “ATYSEEM”
PROVEEDORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

No.	PROVEEDORES	PRODUCTO
1	ACEROS BOEHLER	ACEROS, SERVICIO DE TRATAMIENTO TERMICO.
2	ACEROS MG	ACEROS ESPECIALES, DURALUMINIO, COBRE, MOTORES.
3	AGA	OXIGENO, ACETILENO, ARGON, ELECTRODOS PARA PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO, ALAMBRES MIG, EQUIPOS Y SUMINISTROS DE SOLDADURA EN GENERA.
4	CASTILLO HERMANOS	PERNOS, TUERCAS, TORNILLOS, HERRAMIENTAS IRIMO.
5	EXPOCOLOR	PINTURA METALMECANICA, AUTOMOTRIZ, MADERA, ACABADOS DECORATIVOS.
6	FERROCENTRO	TOOL GALVANIZADO, TOOL ACERO INOX, HIERRO.
7	IMPORT COM	ACEROS ESPECIALES, BRONCES, TEFLON EN BARRAS Y PLANCHAS, DURALUMINIO, ACEROS INOXIDABLES.
8	INDURA ECUADOR S.A.	SOLDADORAS, ELECTRODOS DE DIFERENTE MEDIDA.
9	OXICORTES	PLASMA, PLANCHAS DE ACERO.
10	PINTAURI	PINTURAS DE DIFERENTES COLORES.
11	REPRINTER S.A.	BANDAS TRANSPORTADORAS: LISAS, CORRUGADAS, CAUCHOS ESPECIALES ICOBANDAS,.
12	SHECOMEX	ABRASADERAS, GUIAS, PERNOS DE ACERO, EN TODO TIPO.
13	SURTI ACEROS	U,G, VIGAS UPN, PLANCHA DE TOOL.

*Fuente: Datos empresa “ATYSEEM”
Elaborado por: Rosario Román*

A continuación se detalla la lista de los proveedores de servicios que entregan a “ATYSEEM” sean estos para pintura, mantenimiento y construcción de algunas piezas:

TABLA No. 2.9
PROVEEDORES QUE PRESTAN SERVICIOS A LA EMPRESA
“ATYSEEM” AÑO 2008.

PROVEEDORES	SERVICIOS
INDUSTRIA METÁLICA GALVANO	PINTURA ELECTROESTÁTICA
MAINM MANTENIMIENTO INSTALACIÓN MONTAJE	CALDEROS, SISTEMAS TERMODIMÁMICOS DE BOMBAS, COMPRESORES.
METALBOSCO CIA. LTDA.	DISEÑO, FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL MONTAJES: ELECTRICOS MECÁNICOS

*Fuente: Datos empresa “ATYSEEM”
Elaborado por: Rosario Román*

OPORTUNIDAD

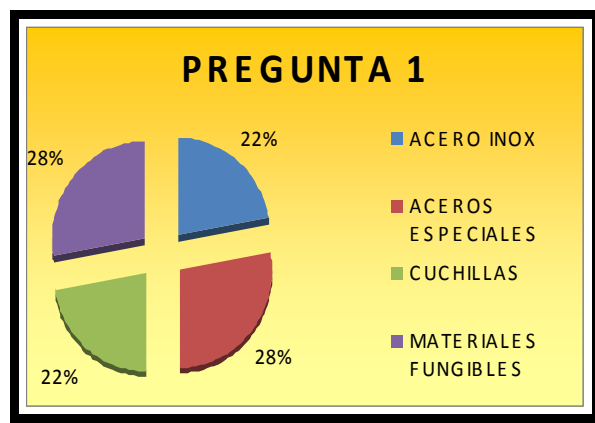
- *Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.*

Con el fin de conocer las características y percepciones de cada proveedor se ha realizado una encuesta a los proveedores de la empresa “ATYSEEM”, la encuesta utilizada para el análisis de los proveedores.

Se procedió a la aplicación de la encuesta utilizando el formulario No.1, con el fin de conocer sus oportunidades y amenazas. Los resultados del análisis son los siguientes:

1) *¿Qué productos provee su empresa?*

PREGUNTA 1				
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS			
	ACERO INOX	ACEROS ESPECIALES	CUCHILLAS	MATERIALES FUNGIBLES
PROVEEDOR 1	1	1	1	
PROVEEDOR 2		1		
PROVEEDOR 3	1	1	1	1
PROVEEDOR 4	1	1	1	1
PROVEEDOR 5	1	1	1	1
PROVEEDOR 6				1
PROVEEDOR 7				1
TOTAL	4	5	4	5
PORCENTAJE	57%	71%	57%	71%



*Fuente: Datos empresa "ATYSEEM
Elaborado por: Rosario Román*

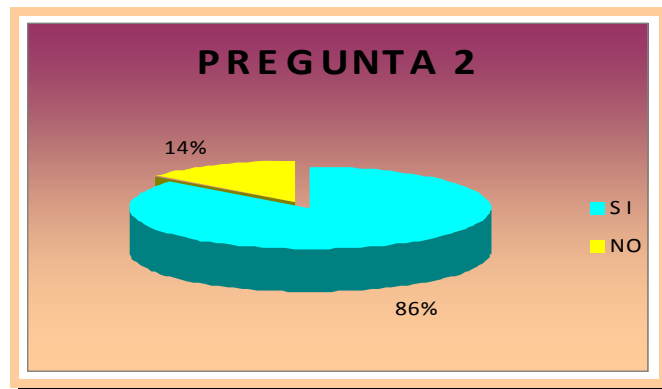
La encuesta señala que el 71% los proveedores nos entregan aceros especiales y materiales fungibles, mientras que el 57% nos proveen de acero inoxidable y cuchillas.

AMENAZA

- *Reemplazar a un proveedor en este tipo de mercado es difícil debido al alto porcentaje de dependencia en el suministro de materiales especiales.*

2) *¿Entrega a crédito los pedidos de sus clientes?*

PREGUNTA 2		
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
<i>PROVEEDOR 1</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 2</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 3</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 4</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 5</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 6</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 7</i>	<i>1</i>	
TOTAL	6	1
PORCENTAJE	86%	14%



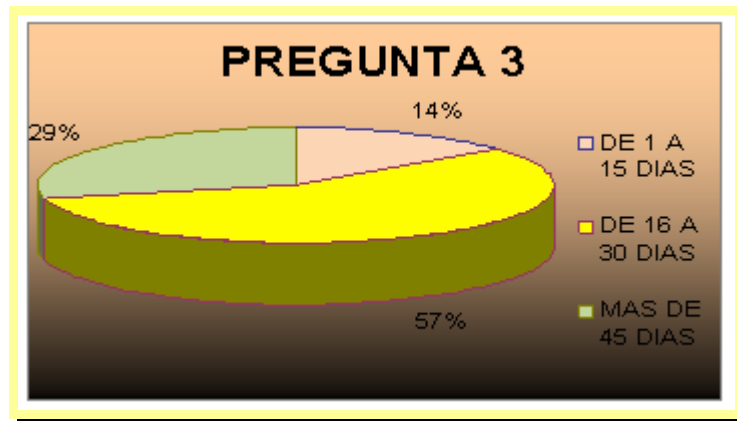
Los resultados arrojan que el 86% entregan a crédito lo que nos permite tener seguro el abastecimiento de materiales sin tener efectivo para pago inmediato.

OPORTUNIDAD

- *Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.*

3) *¿Qué tiempo de plazo máximo ofrece a sus clientes en los pagos de sus mercaderías?*

PREGUNTA 3			
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS		
	DE 1 A 15 DIAS	DE 16 A 30 DIAS	MAS DE 45 DIAS
PROVEEDOR 1			1
PROVEEDOR 2			1
PROVEEDOR 3		1	
PROVEEDOR 4		1	
PROVEEDOR 5		1	
PROVEEDOR 6	1		
PROVEEDOR 7		1	
TOTAL	1	4	2
PORCENTAJE	14%	57%	29%



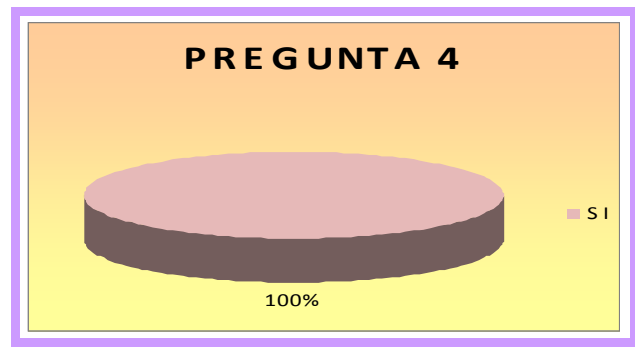
Con respecto al plazo el 57% de los proveedores respondieron de 16 a 30 días, y más de 45 días el 29% esto asegura, la confiabilidad que tiene la empresa “ATYSEEM” con respecto a los proveedores.

OPORTUNIDAD

- *El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.*

4) *¿Cuando existe algún desperfecto en la materia*

PREGUNTA 4	
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS
	SI
<i>PROVEEDOR 1</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 2</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 3</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 4</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 5</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 6</i>	<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 7</i>	<i>1</i>
TOTAL	7
PORCENTAJE	100%



La encuesta arroja que el 100% de los proveedores aceptan la devolución de la mercadería en caso de haber daños de falla de fabricación o por equivocación del cliente.

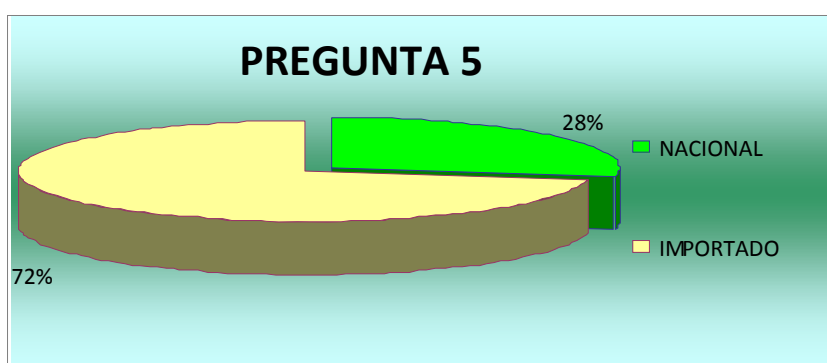
OPORTUNIDAD

- *Los proveedores ofrecen garantía a los productos.*

5) *¿Qué porcentaje de la materia prima que suministra su empresa es Nacional y/o Importado?*

PREGUNTA 5		
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS	
	NACIONAL	IMPORTADO
<i>PROVEEDOR 1</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 2</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 3</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 4</i>	<i>0,7</i>	<i>0,3</i>
<i>PROVEEDOR 5</i>	<i>0,25</i>	<i>0,75</i>
<i>PROVEEDOR 6</i>	<i>0,3</i>	<i>0,7</i>
<i>PROVEEDOR 7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,3</i>
TOTAL	1,95	5,05
PORCENTAJE	28%	72%

Con respecto al origen de la materia prima de los proveedores el 72% es importado, situación que garantiza la calidad de los materiales en cuanto a su durabilidad y a los acabados que éstos presentan, sin embargo el 28% restante que corresponde a la producción nacional es una ventaja, ya que podemos encontrar en el mercado especialmente en lo que concierne a ferretería pequeña.

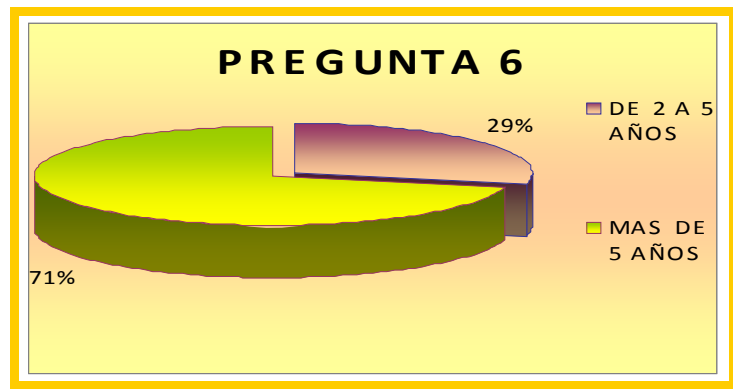


AMENAZA

- *Dependencia de la materia prima de origen importado.*

6) *¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de “ATYSEEM”?*

PREGUNTA 6		
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS	
	DE 2 A 5 AÑOS	MAS DE 5 AÑOS
<i>PROVEEDOR 1</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 2</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 3</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 4</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 5</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 6</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 7</i>		<i>1</i>
TOTAL	2	5
PORCENTAJE	29%	71%



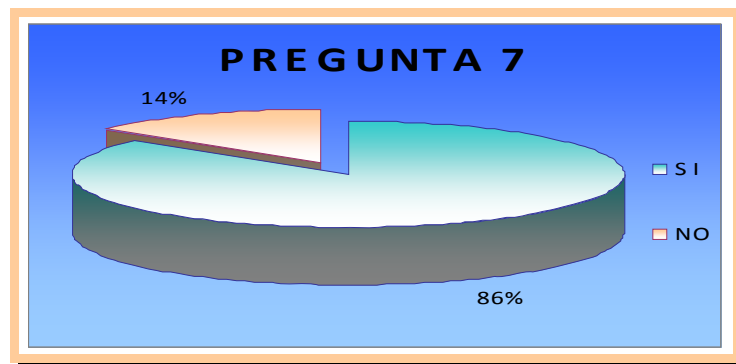
De la encuesta se señala que el 71% de los proveedores le conocen a la empresa más de cinco años lo que le convierte en una ventaja de seguridad en el mercado.

OPORTUNIDAD

- *Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.*

7) *¿Los productos que ofrece su empresa tienen alguna certificación de la ISO 9001?*

PREGUNTA 7		
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
<i>PROVEEDOR 1</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 2</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 3</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 4</i>		<i>1</i>
<i>PROVEEDOR 5</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 6</i>	<i>1</i>	
<i>PROVEEDOR 7</i>	<i>1</i>	
TOTAL	6	1
PORCENTAJE	86%	14%



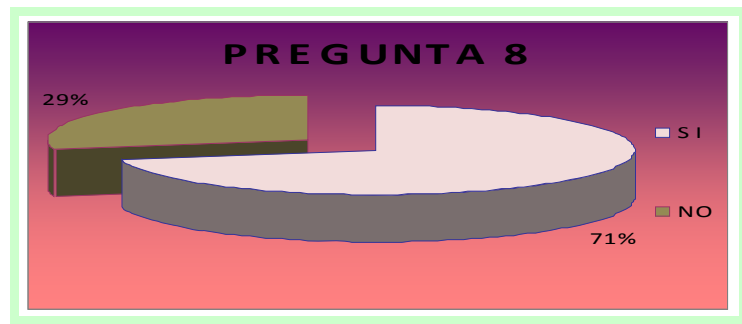
Los resultados de la encuesta señalan que el 86% tienen certificación de la ISO 9001, situación que asegura la calidad de los productos.

OPORTUNIDAD

- *Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.*

8) ¿Su empresa ofrece certificados de los materiales que distribuyen o fabrican?

PREGUNTA 8		
PROVEEDOR	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
PROVEEDOR 1	1	
PROVEEDOR 2	1	
PROVEEDOR 3	1	
PROVEEDOR 4		1
PROVEEDOR 5	1	
PROVEEDOR 6	1	
PROVEEDOR 7		1
TOTAL	5	2
PORCENTAJE	71%	29%



El 71% de los encuestados señalan que si ofrecen certificados de los materiales con el fin de garantizar que los materiales son apropiados para los diversos trabajos que realiza “ATYSEEM”.

OPORTUNIDAD

- Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.

2.1.2.2. CLIENTES

La empresa "ATYSEEM" presta sus servicios a nivel de la provincia de Pichincha y tiene clientes fijos debido a la lealtad hacia la misma, a pesar de la competencia extremada de precios que existen en el mercado.

Otro punto que se debe considerar es la seriedad al cumplimiento y la rapidez que se fabrican las piezas. Todas estas cualidades han hecho que se tenga clientes cautivos que representan del total de usuarios el 40%.

La empresa cuenta con clientes minoristas y mayoristas. Entre los mayoristas corresponden a trabajos de gran volumen, pues el monto de sus contratos es en alrededor de \$ 8.000,00.

Por lo general la atención a los clientes se lo hace bajo pedidos. Entre los clientes más grandes tenemos: CORTYVIS, LA ESCALA, TEXTILES TORNASOL, DECORTEXTILES.

En cambio los clientes minoristas son sensibles al precio por lo general están sujetos al mercado y al tipo de trabajo.

TABLA No. 2.10 LISTA DE CLIENTES DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

<i>No.</i>	<i>CLIENTES</i>	<i>TELEFONO</i>	<i>DIRECCIÓN</i>	<i>RUC</i>
1	TERMOPACK	2428-159	UBANIZACIÓN ELOIZA CALLE JULIO ROMÁN	1714392709001
2	LA INTERNACIONAL	3375-800	LULUBAMBA 1354 Y MISIÓN GEODÉSICA	1790026760001
3	COANDES CIA LTDA	2464-724	REPÚBLICA DEL SALVADOR 890 Y SUECIA	1790515273001
4	POLIACRILART	2821-718	PANA NORTE KM 14 ½.	1790980642001
5	GUSTAPAN	2415-492	PRENSA Y RÍO GUANO	1791733614001
6	CORTYVIS CÍA LTDA	2821-792	DUCHICELA Y 9 DE AGOSTO	1790548252001
7	INTELA	2822-524	DUCHICELA No.400	1791125762001
8	WALTER JARAMILLO	2823-597	CALDERÓN	1900038744001
9	REBICAR	2440-888	AV. REPÚBLICA Y HERNÁNDEZ GIRÓN	1707327001001
10	PROVIAUTO	2820-258	CALDERON PANA NORTE KM 15 ½.	1792085101001
11	DECORTEXTILES	2822-590	TADEO BENITEZ 770 Y VICENTE DUQUE.	1791811194001
12	AUTOLASA	2476-100	PANA NORTE KM 4 ½.	990810311001

Fuente: Datos empresa “ATYSEEM”

Elaborado por: Rosario Román

CONOTACIÓN GERENCIAL

Los clientes que ha podido captar la empresa han sido en base a su experiencia y seriedad en la entrega de productos por lo que tiene un buen número de clientes cautivos.

Por otro lado se debe considerar que existe un potencial de clientes que van entrando al mercado, demanda que está en función del incremento de las actividades empresariales en la rama industrial, así como el crecimiento del parque automotor.

OPORTUNIDAD

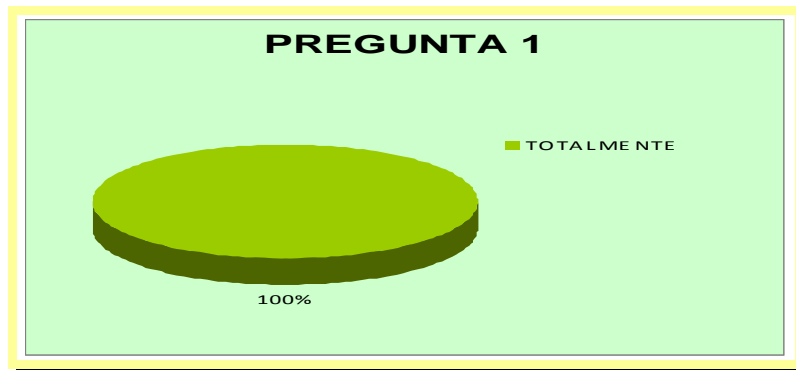
- *Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.*

La encuesta utilizada para el análisis de los clientes. Con esta información se procedió a la aplicación de la encuesta utilizando en formulario No.2.

Con el fin de conocer la opinión de los clientes, con respecto a los servicios que presta la empresa, se realizó la siguiente encuesta:

- 1) *¿Está conforme con los servicios que presta la empresa?*

PREGUNTA 1	
CLIENTE	ALTERNATIVAS
	TOTALMENTE
<i>CLIENTE 1</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 2</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 3</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 4</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 5</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 6</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 7</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 8</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 9</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 10</i>	<i>1</i>
<i>CLIENTE 11</i>	<i>1</i>
<i>TOTAL</i>	<i>11</i>
<i>PORCENTAJE</i>	<i>100%</i>



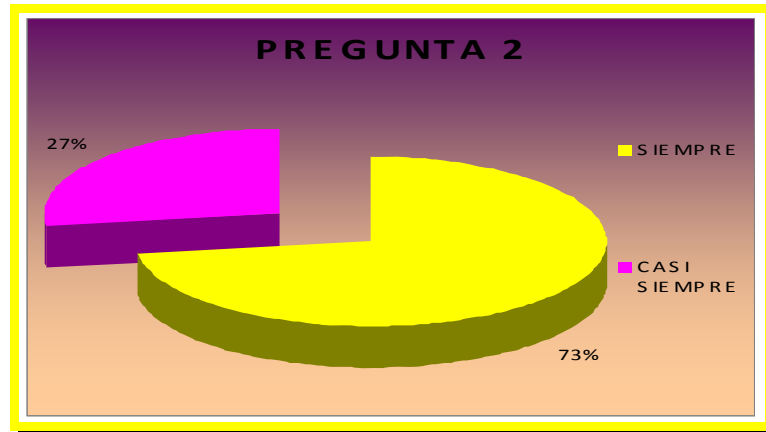
En cuanto a la conformidad del servicio el total de los clientes aceptan.

OPORTUNIDAD.

➤ *El 100% de los clientes señalan que están conformes con la calidad en el servicio.*

2) *¿La entrega de nuestros servicios se hacen a tiempo?*

PREGUNTA 2		
CLIENTE	ALTERNATIVAS	
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
<i>CLIENTE 1</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 2</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 3</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 4</i>		<i>1</i>
<i>CLIENTE 5</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 6</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 7</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 8</i>		<i>1</i>
<i>CLIENTE 9</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 10</i>	<i>1</i>	
<i>CLIENTE 11</i>		<i>1</i>
TOTAL	8	3
PORCENTAJE	73%	27%



Con respecto al tiempo de entrega de los trabajos el 73% de los encuestados señalan que están conformes con los servicios y el 27% indican negativamente debido a que la empresa no llega a cumplir con la fecha de entrega porque los trabajos son más largos de lo previsto.

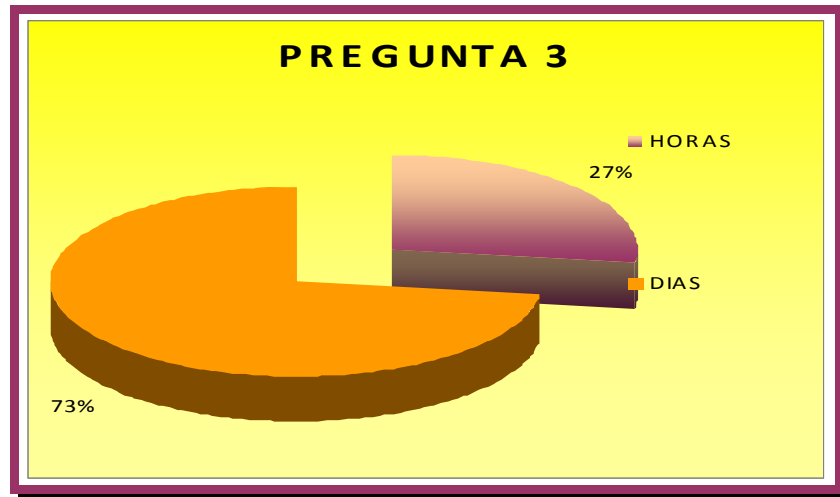
OPORTUNIDAD

➤ Clientes conformes con la entrega de sus trabajos en los tiempos acordados.

3) *¿Qué tiempo se demora en los servicios?*

PREGUNTA 3		
CLIENTE	ALTERNATIVAS	
	HORAS	DIAS
CLIENTE 1	1	
CLIENTE 2		1
CLIENTE 3		1
CLIENTE 4	1	
CLIENTE 5		1
CLIENTE 6		1
CLIENTE 7		1
CLIENTE 8		1
CLIENTE 9	1	
CLIENTE 10		1
CLIENTE 11		1
TOTAL	3	8
PORCENTAJE	27%	73%

La mayoría de los clientes siendo el 73% señalan, que los trabajos se demoran por lo menos una semana debido a lo complicado y laborioso que es la obra.

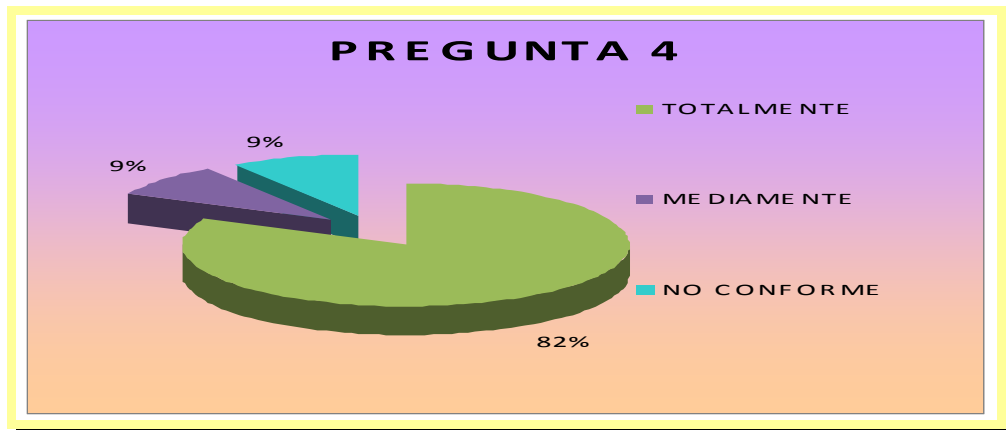


AMENAZA

➤ Los trabajos se demoran a lo complicado de la obra.

4) ¿Está conforme con el tiempo establecido en la forma de pago?

PREGUNTA 4			
CLIENTE	ALTERNATIVAS		
	TOTALMENTE	MEDIAMENTE	NO CONFORME
CLIENTE 1	1		
CLIENTE 2	1		
CLIENTE 3		1	
CLIENTE 4	1		
CLIENTE 5	1		
CLIENTE 6	1		
CLIENTE 7			1
CLIENTE 8	1		
CLIENTE 9	1		
CLIENTE 10	1		
CLIENTE 11	1		
TOTAL	9	1	1
PORCENTAJE	82%	9%	9%



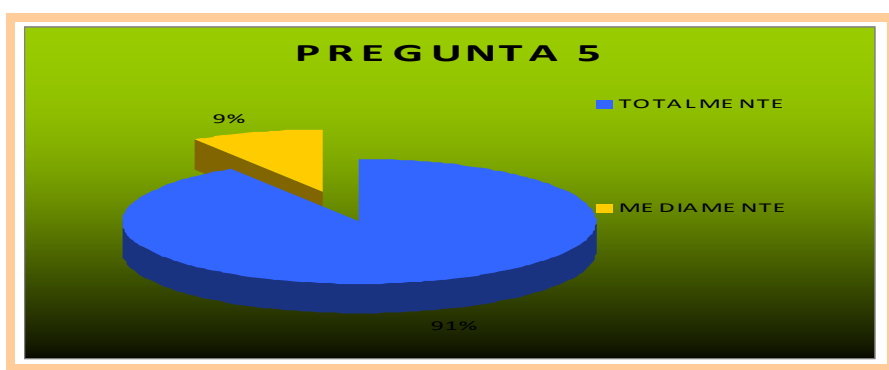
La encuesta demuestra que el 82% de sus clientes están conformes con el tiempo de pago; sin embargo el 18% restante señalan su inconformidad a que no existe una política especialmente a los fijos.

OPORTUNIDAD

- *Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.*

5) *¿Considera que los precios de nuestros servicios están a nivel de otras empresas?*

PREGUNTA 5		
CLIENTE	ALTERNATIVAS	
	TOTALMENTE	MEDIAMENTE
CLIENTE 1	1	
CLIENTE 2	1	
CLIENTE 3		1
CLIENTE 4	1	
CLIENTE 5	1	
CLIENTE 6	1	
CLIENTE 7	1	
CLIENTE 8	1	
CLIENTE 9	1	
CLIENTE 10	1	
CLIENTE 11	1	
TOTAL	10	1
PORCENTAJE	91%	9%



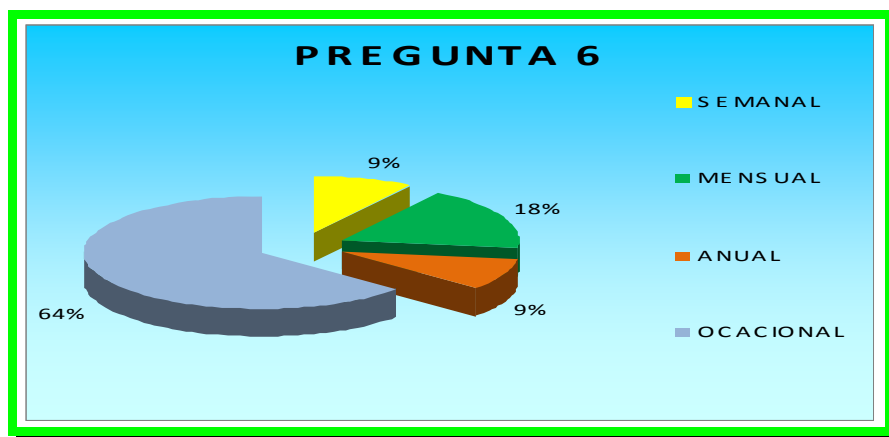
El 91% de los encuestados están de acuerdo con los precios que fija la empresa.

OPORTUNIDAD

➤ *Los clientes están conformes con los precios bajos.*

6) ¿Con que frecuencia solicita sus servicios?

PREGUNTA 6				
CLIENTE	ALTERNATIVAS			
	SEMANTAL	MENSUAL	ANUAL	OCACIONAL
CLIENTE 1				1
CLIENTE 2			1	
CLIENTE 3				1
CLIENTE 4		1		
CLIENTE 5				1
CLIENTE 6				1
CLIENTE 7				1
CLIENTE 8				1
CLIENTE 9	1			
CLIENTE 10		1		
CLIENTE 11				1
TOTAL	1	2	1	7
PORCENTAJE	9%	18%	9%	64%



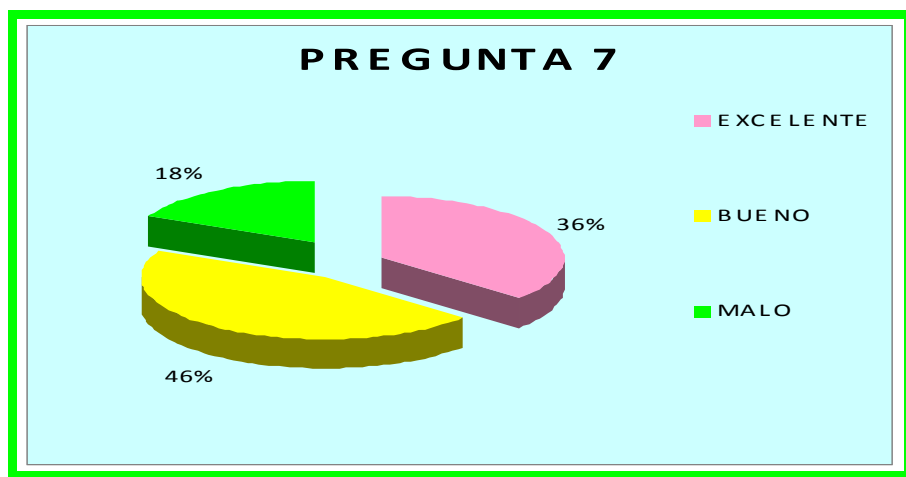
El 64% de los encuestados señalan que los servicios son ocasionales y apenas un 26% restante son permanentes lo que repercute en el número de clientes.

AMENAZA

➤ La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.

7) *¿Considera que el asesoramiento técnico es?*

PREGUNTA 7			
CLIENTE	ALTERNATIVAS		
	EXCELENTE	BUENO	MALO
CLIENTE 1	1		
CLIENTE 2		1	
CLIENTE 3		1	
CLIENTE 4			1
CLIENTE 5		1	
CLIENTE 6	1		
CLIENTE 7	1		
CLIENTE 8		1	
CLIENTE 9	1		
CLIENTE 10		1	
CLIENTE 11			1
TOTAL	4	5	2
PORCENTAJE	36%	45%	18%



Los resultados de la encuesta señalan que el 46% es bueno y el 36% es excelente; sin embargo el 18% no está conforme con los servicios debido a la

falta de seriedad en concurrir a las citas que solicitan los clientes a la empresa “ATYSEEM.

AMENAZA

- *El cliente no está conforme con el asesoramiento técnico que facilita la empresa.*

2.1.2.3.COMPETENCIA

Respecto a las empresas grandes, en este tipo de servicios, representan una amenaza competitiva para “ATYSEEM”, debido a que estas manejan alta tecnología, equipos y maquinaria sofisticada, grandes capitales y personal calificado con economías a escala, es decir, comercializan con mercados de proporciones mucho mayores que cualquiera de las microempresas y medianas, lo que trae consigo menores costos y precios.

2.1.2.3.1. SECTOR DE COMPETENCIA

La competencia es un grupo de empresas existentes en el mercado que se encuentran posicionadas altamente; además estas cuentan con barreras de comercialización.

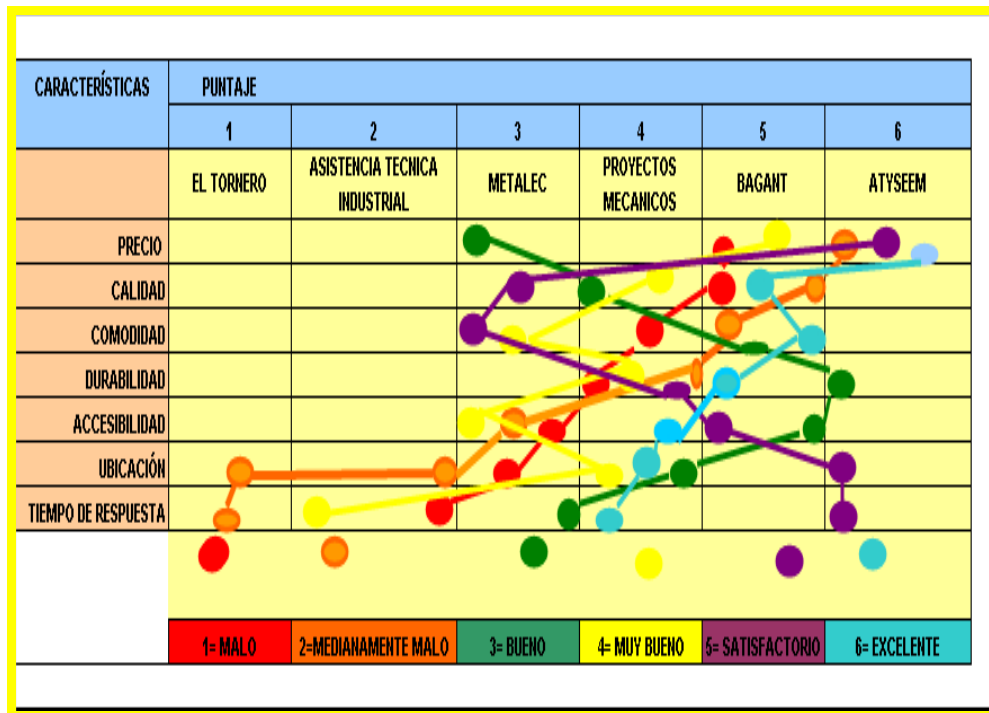
Sin embargo la actual competencia está dada por empresas representativas en el mercado y se ha demostrado un crecimiento aceptable. En la tabla No. 2.11 consta la lista de los competidores ubicados en la ciudad de Quito.

TABLA No.2.11
EMPRESA “ATYSEEM”
LISTA DE COMPETIDORES Y SUS PRECIOS
AÑO 2008.

<i>No.</i>	<i>COMPETIDORES</i>	<i>SERVICIOS</i>
<i>1</i>	<i>EL TORNERO</i>	<i>FABRICACIÓN DE PIÑONES, EJES, ETC.</i>
<i>2</i>	<i>AISTENCIA TÉCNICA INDUSTRIAL</i>	<i>FABRICACIÓN DE MAQUINARIA</i>
<i>3</i>	<i>METALEC</i>	<i>ELABORACIÓN DE MAQUINARIA DE METALMECÁNICA</i>
<i>4</i>	<i>BKB</i>	<i>MAQUINARIA INDUSTRIAL</i>
<i>5</i>	<i>PROYECTOS MECÁNICOS</i>	<i>TANQUES, MEZCLADORAS, MAQUINAS PARA PROCESAR ALIMENTOS.</i>
<i>6</i>	<i>BAGANT</i>	<i>FURGONES, PLATAFORMAS, ANDAMIOS.</i>

De la encuesta realizada se tiene la siguiente información para realizar el análisis correspondiente de “ATYSEEM” con respecto a la competencia.

GRÁFICO No. 2.9 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA



De acuerdo al análisis de la competencia la empresa “ATYSEEM” detalla lo siguiente:

Como se observa en el cuadro anterior los precios en la localidad son bajos, de acuerdo a la experiencia que tiene la empresa, en cuanto a valorar los costos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación; sin embargo, “ATYSEEM” para ser competidor con ellos tiende a bajar más los precios, de tal forma que en algunas ocasiones sólo recupera los costos de producción y una baja rentabilidad en el orden del 2% o 3%, esta situación hace que sea una desventaja para la empresa.

AMENAZA

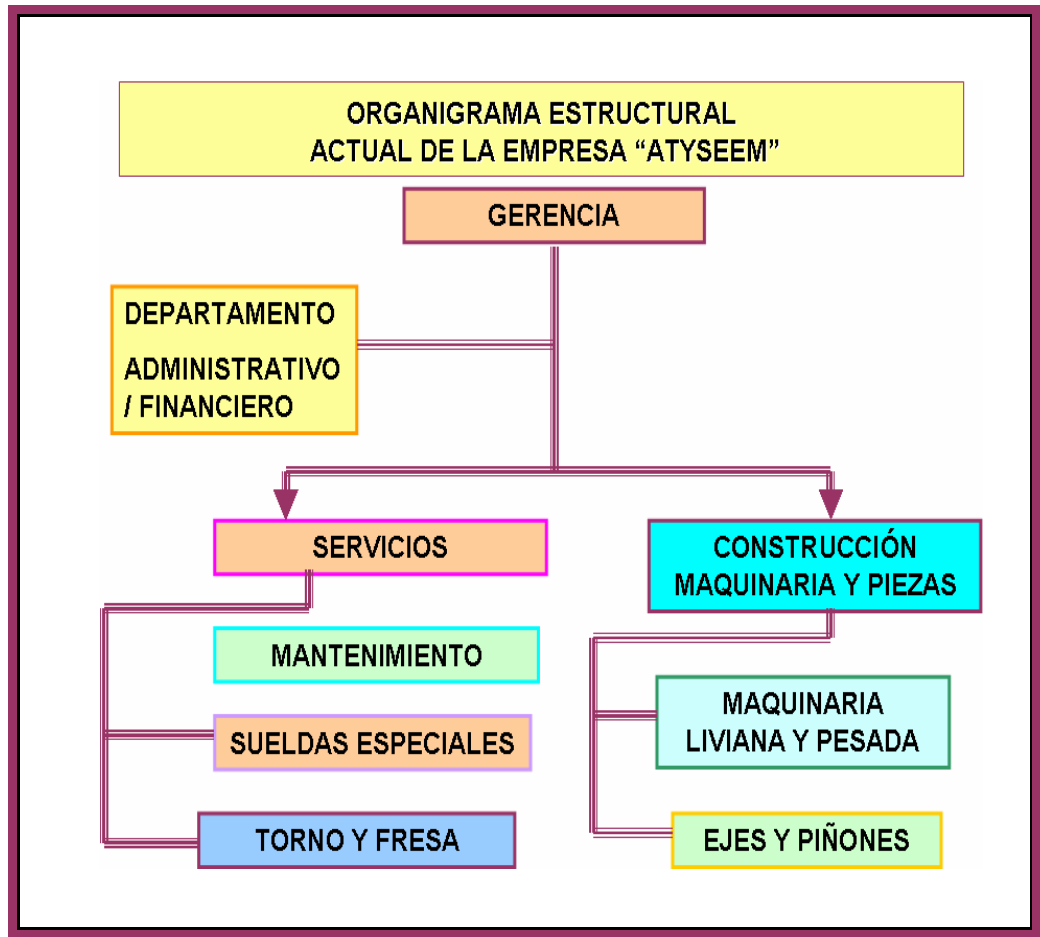
- La competencia ha crecido notablemente en cuanto a la presencia de grandes empresas que absorben un mayor número de clientes, ofertando precios exageradamente bajos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO.

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La empresa “ATYSEEM” como se ha mencionado anteriormente no cuenta con la verdadera estructura orgánica funcional escrita en un documento, por lo que se administra de manera empírica; Sin embargo el dueño de la empresa, que hace las funciones de gerente, ha tomado la iniciativa de contar con una estructura sencilla, simple y funcional en la que se demuestra a continuación:

GRÁFICO No. 2.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “ATYSEEM”



Fuente: Empresa “ATYSEEM”
Elaborado por: Rosario Román

Esta empresa corresponde a las pequeñas y medianas industrias de la metalmecánica, cuyo funcionamiento gerencial es frágil debido a que tiene escasa planificación en sus objetivos, estrategias administrativas, productivas, financieras y de organización en el manejo de los Recursos tanto humanos, materiales y financieras.

Como se observa en éste orgánico funcional si bien está estructurado en estos dos departamentos, Administración-Financiera y de Producción, pero no hay una verdadera delegación de funciones y de responsabilidades, pues la gestión de la empresa se realiza gracias al interés y entusiasmo de sus trabajadores y de la iniciativa del gerente.

En resumen, no ha existido en la empresa un verdadero sistema de gestión, puesto que en la actualidad hay un mal funcionamiento especialmente en el área Contable y de Recursos Humanos lo que ha dificultado su labor.

GERENTE. – DUEÑO

La gerencia se encuentra ocupada por su principal accionista y dueño de la empresa, sus funciones están:

- *Planificar, organizar y coordinar el trabajo de toda la empresa.*
- *Controlar y evaluar el trabajo de toda la empresa.*
- *Administración financiera de planes de beneficios de empleados.*

ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- *Mantener actualizado el sistema contable.*
- *Elaborar estados financieros, reportes e informes contables y entregar a la gerencia en general.*
- *Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades financieras.*

JEFE DE PRODUCCIÓN

- *Mantener activos los procesos productivos, dotando de materiales necesarios a los obreros.*
- *Mantener un stock de materiales que permita abastecer los requerimientos productivos.*

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

La falta de un direccionamiento estratégico ha hecho que la empresa crezca en forma desorganizada e incoherente con respecto a sus objetivos, políticas y estrategias.

FORTALEZA

- *Se cuenta con personal técnico con experiencia.*
- *Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.*

DEBILIDAD

- *Carencia de un direccionamiento estratégico.*

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La empresa “ATYSEEM” lleva solamente un control de ingresos y gastos lo que no le permite ver que sus finanzas estén claras, sin embargo del último y únicos Balance y Estado Financiero cortados al 2008 presentan cifras que a continuación se detallan:

TABLA No. 2.12.
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA "ATYSEEM"

EMPRESA "ATYSEEM" BALANCE GENERAL
(EN MILES US \$) AÑO 2008

<u>Activo Corriente</u>	10.700,00
Caja	500
Bancos	1.000,00
Cuentas por Cobrar	2.000,00
Documentos por Cobrar	3.200,00
Inventario Mercaderías	4.000,00
<u>Activo Fijo</u>	124.000,00
Equipos	15.000,00
Maquinaria	100.000,00
Muebles de Oficina	1.500,00
Vehículos	7.500,00
<u>Total Activos</u>	134.700,00
<u>Pasivo Corriente</u>	8.000,00
Préstamos por Pagar	8.000,00
<i>Total Pasivo Corriente</i>	<i>8.000,00</i>
<u>Patrimonio</u>	126.700,00
Capital	-
<u>Total Pasivos y Patrimonio</u>	134.700,00

Fuente: Datos de la Empresa
Elaborado por: Rosario Román

**TABLA No. 2.13. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA
"ATYSEEM"**

EMPRESA "ATYSEEM" ESTADO DE RESULTADOS (EN MILES US\$) AÑO 2008	
Ventas netas	40.200,00
(-) Costo de ventas	30.000,00
<u>Utilidad Bruta</u>	10.200,00
Gastos Operacionales	
(-) Administración	3.000,00
(-) Depreciaciones y amortizaciones	2.200,00
<u>Total gastos operacionales</u>	5.200,00
(=) Utilidad Operativa	5.000,00
(+) Otros Ingresos	4.000,00
(=) Utilidad antes de impuestos	9.000,00
(- 15%) Utilidad Trabajadores	1.350,00
Utilidad Gravable	7.650,00
25% Impuesto a la Renta	1.912,50
10% Reserva Legal	765
Utilidad Neta (Líquida)	4.972,50

Fuente: Datos de la Empresa
Elaborado por: Rosario Román

TABLA No. 2.14. INDICADORES DE LIQUIDEZ
INDICADORES DE LIQUIDEZ.- Enfrentar las deudas a corto plazo

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULAS	CALCULO	TOTAL
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>10.700,00</u>	1,34
	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	8.000,00	
LIQUIDEZ SECA (PRUEBA ÁCIDA)	<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	-	0,84
	<u>INVENTARIOS</u>		
	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	8.000,00	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	10.700,00 - 8.000,00	2.700,00

Fuente: Datos de la Empresa
Elaborado por: Rosario Román

**TABLA No. 2.15
INDICADORES DE RENTABILIDAD**

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMÚLAS	CALCULO	TOTAL
UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS	<u>UTILIDAD NETA</u> / VENTAS	<u>4.972,50</u>	12,37%
		40.200,00	
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA) (PRUEBA ÁCIDA)	<u>UTILIDAD NETA</u> / ACTIVO TOTAL	<u>4.972,50</u>	3,69%
		134.700,00	
RETORNO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	<u>UTILIDAD NETA</u> / PATRIMONIO TOTAL	<u>4.972,50</u>	3,92%
		126.700,00	

TABLA No. 2.16 INDICADORES DE ACTIVIDAD

INDICADORES DE ACTIVIDAD			
INDICADOR	FORMULAS	CALCULO	TOTAL
ROTACIÓN DE CRÉDITOS	<u>VENTAS NETAS</u>	<u>40.200,00</u>	20,1 VECES
	CUENTAS POR COBRAR	2.000,00	
DÍAS DE COBRANZA	<u>CUENTAS POR COBRAR * 365</u>	<u>2000,00 * 365</u>	18,16 VECES
	VENTAS	40.200,00	

FORTALEZA

- *La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa.*
- *La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas.*
- *Se cuenta con Capital de Trabajo lo que permite ser buen empleador y empresario.*

2.2.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para la producción de maquinaria liviana y pesada se utiliza materia prima e insumo tanto nacional como importado.

Los aspectos perjudiciales dentro de la capacidad productiva de la empresa es que no se lleva un control de inventarios.

“ATYSEEM” REALIZA LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

- *Mantenimiento y fabricación de maquinaria para la industrial textil.*
- *Reparación de piezas mecánicas y fabricación.*
- *Construcción de piezas para maquinaria liviana y pesada.*
- *Cuadrados*
- *Rectangulares*
- *Hexagonales*
- *Piñones Rectos*
- *Piñones helicoidales*
- *Ajustes de rodamiento*
- *Ajustes en ejes*
- *Rectificada de tambores*
- *Enderezada de piezas según el tamaño.*

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La capacidad productiva de la planta es bastante alta, sin embargo se utiliza apenas el 60% de las máquinas adquiridas con tecnología moderna.

DEBILIDAD

- *La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.*

2.2.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

La empresa “ATYSEEM” impulsada por la tecnología, trata de desarrollar productos y servicios de calidad capaz de que éstos sean competitivos en el mercado.

La competitividad ha logrado revolucionar hasta los más sofisticados inventos, permitiendo que día a día aparezcan nuevas tecnologías, por lo tanto las empresas se encuentran obligadas a mantener este reto de calidad en sus productos y servicios. Por otro lado se debe considerar también la rentabilidad que todo negocio debe propender a maximizar sus ganancias, mediante el aprovechamiento de herramientas de gestión, financiera como es el caso de la utilización índices de rentabilidad.

Los países del tercer mundo sólo podrán superar el atraso cuando se reoriente el ejercicio de la política en un ambiente de honestidad y buenas intenciones en beneficio de los sistemas de educación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

La consecuencia directa de los avances de la ciencia y tecnología obliga a las empresas a trabajar e invertir en nuevas tecnologías.

FORTALEZAS

- *El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.*
- *La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.*

DEBILIDADES

- *No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.*

2.2.5. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La empresa “ATYSEEM” cuenta con personal de planta de cinco operarios y el personal administrativo de 3 personas:

PERSONAL DE PLANTA:

- *2 torneros, los mismos que se encargan de desbastar el material con el fin de que pasen al fresador*
- *1 fresador, da la forma del trabajo solicitado en función de los pedidos.*
- *2 ayudantes de mecánica. Son los encargados de prestar asistencia al tornero y al fresador, quienes realizan el mantenimiento de las máquinas y la preparación del material para el ingreso de los diferentes trabajos.*

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

- *1 Gerente General,*
- *1 Contador.*
- *1 Secretario*

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El manejo del talento humano es uno de los puntos más importantes que debe manejar la empresa con mucho cuidado, ya que de éste depende la eficacia y la eficiencia de los productos.

DEBILIDAD

- *Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.*
- *Capacidad de Comercialización*

La empresa ha tenido un control de las ventas en cuanto a sus artículos y máquinas que se fabrican, de tal manera, que le ha permitido siempre servir al cliente con satisfacción caracterizándose la calidad y el servicio.

Sin embargo, no ha existido un plan de ventas ni políticas de comercialización que le permitan incrementar su mercado. Por otro lado no hay un control ni reporte de las ventas.

En cuanto a la publicidad, la empresa no cuenta con un plan de difusión, su campo de acción se ha circunscrito a la parte local por lo que ha estado restringida la demanda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

El posicionarse correctamente en la producción y servicio en el mercado local ha hecho que “ATYSEEM” sea aceptada por la comunidad originando de esta manera, una cultura de atención, a los consumidores convirtiéndoles en ser más leales.

FORTALEZA

- *Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.*

2.3. ANÁLISIS FODA

2.3.1. MATRICES

2.3.1.1. MATRIZ RESUMEN

Se resume las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno

TABLA No. 2.17 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		
No.	O n	OPORTUNIDADES
1	01	<i>La aprobación de la nueva Constitución permite contar con un marco legal que posibilita una mejor estabilidad, especialmente en el manejo del mercado laboral.</i>
2	02	<i>Reformas en el Código de Trabajo y en el Código Tributario, permite estabilidad en los trabajadores.</i>
3	03	<i>Las normas ambientales obligan a manipular adecuadamente los desechos y desperdicios, lo que favorece a las empresas, al mejorar sus procesos.</i>
4	04	<i>Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.</i>
5	05	<i>Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.</i>
6	06	<i>El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.</i>
7	07	<i>Los proveedores ofrecen garantía a los productos.</i>
8	08	<i>Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.</i>
9	09	<i>Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.</i>
10	010	<i>Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.</i>
11	011	<i>Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.</i>

12	012	<i>El 100% de los clientes señalan que están conformes con la calidad en el servicio</i>
13	013	<i>Cientes conformes con la entrega de sus trabajos en los tiempos acordados.</i>
14	014	<i>Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.</i>
15	015	<i>Los clientes están conformes con los precios bajos.</i>
16	016	<i>Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.</i>

TABLA No. 2.18 MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		
No.	A n	AMENAZAS
1	A1	<i>La alta dependencia de los precios del Barril de Petróleo en el Producto Interno Bruto refleja un crecimiento no real en la producción.</i>
2	A2	<i>El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.</i>
3	A3	<i>El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.</i>
4	A4	<i>El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.</i>
5	A5	<i>La inestabilidad política afecta a los procesos productivos especialmente en la competitividad de las empresas.</i>
6	A6	<i>A partir de la dolarización el nivel de pobreza se incrementó por la quiebra de varias empresas.</i>
7	A7	<i>El país cuenta con una abundante mano de obra en la edad de trabajar no calificada, lo que repercute en la calidad de la producción.</i>
8	A8	<i>El desempleo ha causado la migración por esta razón la empresa se ha visto en la dificultad de reclutar personal calificado.</i>
9	A9	<i>La globalización destruye a las empresas medianas y pequeñas, por no ser competitivas con las empresas grandes.</i>
10	A10	<i>Reemplazar a un proveedor en este tipo de mercado es difícil debido al alto porcentaje de dependencia en el suministro de materiales especiales.</i>
11	A11	<i>Dependencia de la materia prima de origen importado.</i>

12	A12	<i>Los trabajos se demoran a lo complicado de la obra.</i>
13	A13	<i>La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.</i>
14	A14	<i>El cliente no está conforme con el asesoramiento técnico que facilita la empresa.</i>
15	A15	<i>La competencia ha crecido notablemente en cuanto a la presencia de grandes empresas que absorben un mayor número de clientes, ofertando precios exageradamente bajos.</i>

TABLA No. 2.19 MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		
No.	D n	DEBILIDADES
1	D1	<i>Carencia de un direccionamiento estratégico.</i>
2	D2	<i>La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.</i>
3	D3	<i>No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.</i>
4	D4	<i>Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.</i>

TABLA No. 2.20 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		
No.	Dn	FORTALEZAS
1	F1	<i>Se cuenta con personal técnico con experiencia.</i>
2	F2	<i>Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.</i>
3	F3	<i>La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa.</i>
4	F4	<i>La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas.</i>
5	F5	<i>Se cuenta con Capital de Trabajo lo que permite ser buen empleador y empresario.</i>
6	F6	<i>El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.</i>
7	F7	<i>La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.</i>
8	F8	<i>Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.</i>

TABLA No. 2.21. MATRIZ DE IMPACTO OPORTUNIDADES

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS					
No.	O n	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	01	<i>La aprobación de la nueva Constitución permite contar con un marco legal que posibilita una mejor estabilidad, especialmente en el manejo del mercado laboral.</i>	X		
2	02	<i>Reformas en el Código de Trabajo y en el Código Tributario, permite estabilidad en los trabajadores.</i>		X	
3	03	<i>Las normas ambientales obligan a manipular adecuadamente los desechos y desperdicios, lo que favorece a las empresas, al mejorar sus procesos.</i>	X		
4	04	<i>Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.</i>	X		
5	05	<i>Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.</i>	X		
6	06	<i>El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.</i>	X		
7	07	<i>Los proveedores ofrecen garantía a los productos.</i>	X		

8	08	Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.	X		
9	09	Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.	X		
10	010	Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.		X	
11	011	Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.	X		
12	012	El 100% de los clientes señalan que están conformes con la calidad en el servicio	X		
13	013	Clientes conformes con la entrega de sus trabajos en los tiempos acordados.		X	
14	014	Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.	X		
15	015	Los clientes están conformes con los precios bajos.	X		
16	016	Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.	X		

TABLA No. 2.2.2 MATRIZ IMPACTO AMENAZAS

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS					
<i>No.</i>	<i>A n</i>	<i>AMENAZAS</i>	<i>IMPACTO</i>		
			<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
<i>1</i>	<i>A1</i>	<i>La alta dependencia de los precios del Barril de Petróleo en el Producto Interno Bruto refleja un crecimiento no real en la producción.</i>		X	
<i>2</i>	<i>A2</i>	<i>El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.</i>	X		
<i>3</i>	<i>A3</i>	<i>El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.</i>	X		
<i>4</i>	<i>A4</i>	<i>El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.</i>	X		
<i>5</i>	<i>A5</i>	<i>La inestabilidad política afecta a los procesos productivos especialmente en la competitividad de las empresas.</i>	X		

6	A6	<i>A partir de la dolarización el nivel de pobreza se incrementó por la quiebra de varias empresas.</i>	X		
7	A7	<i>El país cuenta con una abundante mano de obra en la edad de trabajar no calificada, lo que repercute en la calidad de la producción.</i>		X	
8	A8	<i>El desempleo ha causado la migración por está razón la empresa se ha visto en la dificultad de reclutar personal calificado.</i>	X		
9	A9	<i>La globalización destruye a las empresas medianas y pequeñas, por no ser competitivas con las empresas grandes.</i>	X		
10	A10	<i>Reemplazar a un proveedor en este tipo de mercado es difícil debido al alto porcentaje de dependencia en el suministro de materiales especiales.</i>		X	
11	A11	<i>Dependencia de la materia prima de origen importado.</i>			X
12	A12	<i>Los trabajos se demoran a lo complicado de la obra.</i>		X	

13	A13	<i>La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.</i>			
14	A14	<i>El cliente no está conforme con el asesoramiento técnico que facilita la empresa.</i>			X
15	A15	<i>La competencia ha crecido notablemente en cuanto a la presencia de grandes empresas que absorben un mayor número de clientes, ofertando precios exageradamente bajos.</i>	X		

TABLA No 2.23. MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS					
No.	F n	FORTALEZAS	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	X		
2	F2	Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.	X		
3	F3	La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa	X		
4	F4	La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas.		X	
5	F5	Se cuenta con Capital de Trabajo lo que permite ser buen empleador y empresario.	X		
6	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	X		
7	F7	La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.		X	
8	F8	Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.		X	

TABLA No.2.24 MATRIZ DE IMPACTO DEBILIDADES

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS					
No.	Dn	DEBILIDADES	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	D1	<i>Carencia de un direccionamiento estratégico.</i>	X		
2	D2	<i>La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.</i>	X		
3	D3	<i>No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.</i>		X	
4	D4	<i>Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.</i>	X		

2.3.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Se resume y evalúa las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas del entorno.

TABLA No.2.25 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA										
No.	O n	FORTALEZAS	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			
			ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
			5	3	1		5	3	1	
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	X			0,0350	5			0,175
2	F2	Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.	X			0,0250	5			0,125
3	F3	La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa.	X			0,0320	5			0,160
4	F4	La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas.		X		0,0570		3		0,000
5	F5	Se cuenta con Capital de Trabajo lo que permite ser buen empleador y empresario.	X			0,2200	5			1,100
6	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	X			0,0500	5			0,250
7	F7	La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.		X		0,0690		3		0,207
8	F8	Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.		X		0,0430		3		0,129

No.	Dn	DEBILIDADES	IMPACTO				IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1		5	3	1	
1	D1	Carencia de un direccionamiento estratégico.	X			0,4000	5			2,00
2	D2	La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.	X			0,0200	5			0,10
3	D3	No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.		X		0,0250		3		0,08
4	D4	Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.	X			0,0240	5			0,12
			TOTALES			1,000	TOTALES			4,441

TABLA No. 2.26 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA										
No.	O n	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1		5	3	1	
1	01	La aprobación de la nueva Constitución permite contar con un marco legal que posibilita una mejor estabilidad, especialmente en el manejo del mercado laboral.	X			0,002	5			0,010
2	02	Reformas en el Código de Trabajo y en el Código Tributario, permite estabilidad en los trabajadores.		X		0,004		3		0,012
3	03	Las normas ambientales obligan a manipular adecuadamente los desechos y desperdicios, lo que favorece a las empresas, al mejorar sus procesos.	X			0,010	5			0,050
4	04	Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.	X			0,008	5			0,040
5	05	Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.	X			0,005	5			0,025

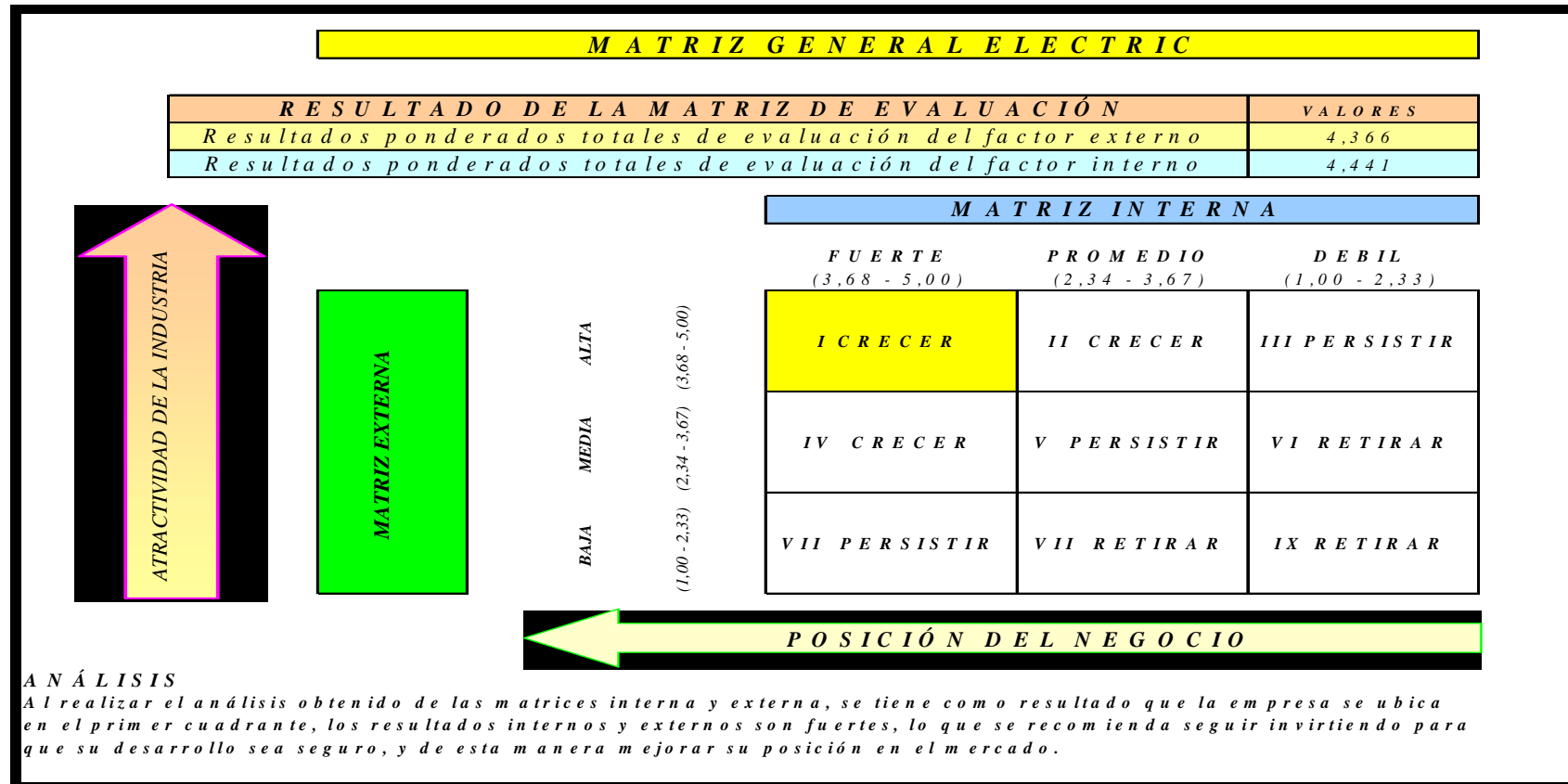
6	06	<i>El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.</i>	X			0,008	5			0,040
7	07	<i>Los proveedores ofrecen garantía a los productos.</i>	X			0,008	5			0,040
8	08	<i>Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.</i>	X			0,023	5			0,115
9	09	<i>Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.</i>	X			0,001	5			0,005
10	010	<i>Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.</i>		X		0,003		3		0,009
11	011	<i>Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.</i>	X			0,240		5		1,200
12	012	<i>El 100% de los clientes señalan que están conformes con la calidad en el servicio</i>	X			0,035		5		0,175
13	013	<i>Clientes conformes con la entrega de sus trabajos en los tiempos acordados.</i>		X		0,030		3		0,090
14	014	<i>Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.</i>	X			0,023	5			0,115
15	015	<i>Los clientes están conformes con los precios bajos.</i>	X			0,049	5			0,245
16	016	<i>Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.</i>	X			0,070	5			0,350

No.	A n	AMENAZAS							
1	A1	La alta dependencia de los precios del Barril de Petróleo en el Producto Interno Bruto refleja un crecimiento no real en la producción.		X		0,003		3	0,009
2	A2	El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.	X			0,009	5		0,045
3	A3	El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.	X			0,040	5		0,200
4	A4	El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.	X			0,023	5		0,115
5	A5	La inestabilidad política afecta a los procesos productivos especialmente en la competitividad de las empresas.	X			0,009	5		0,045
6	A6	A partir de la dolarización el nivel de pobreza se incrementó por la quiebra de varias empresas.	X			0,012	5		0,060
7	A7	El país cuenta con una abundante mano de obra en la edad de trabajar no calificada, lo que repercute en la calidad de la producción.		X		0,038		3	0,114
8	A8	El desempleo ha causado la migración por está razón la empresa se ha visto en la dificultad de reclutar personal calificado.	X			0,040	5		0,200

9	A9	<i>La globalización destruye a las empresas medianas y pequeñas, por no ser competitivas con las empresas grandes.</i>	X			0,052	5			0,260
10	A10	<i>Remplazar a un proveedor en este tipo de mercado es difícil debido al alto porcentaje de dependencia en el suministro de materiales especiales.</i>		X		0,072		3		0,216
11	A11	<i>Dependencia de la materia prima de origen importado.</i>			X	0,050			1	0,050
12	A12	<i>Los trabajos se demoran a lo complicado de la obra.</i>		X		0,050		3		0,150
13	A13	<i>La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.</i>		X		0,009		3		0,027
14	A14	<i>El cliente no está conforme con el asesoramiento técnico que facilita la empresa.</i>			X	0,004			1	0,004
15	A15	<i>La competencia ha crecido notablemente en cuanto a la presencia de grandes empresas que absorben un mayor número de clientes, ofertando precios exageradamente bajos.</i>	X			0,070	5			0,350
		TOTALES				1,000				4,366

2.3.1.3. **MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

TABLA No. 2.27 MATRIZ GENERAL ELECTRIC



2.3.1.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Sirve para el análisis estratégico con un nivel de importancia o impacto para la empresa.

TABLA No 2.28. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES																			
On	No.	OPORTUNIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	TOTAL
O1	1	<i>La aprobación de la nueva Constitución permite contar con un marco legal que posibilita una mejor estabilidad, especialmente en el manejo del mercado laboral.</i>	0,50	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50
O2	2	<i>Reformas en el Código de Trabajo y en el Código Tributario, permite estabilidad en los trabajadores.</i>	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
O3	3	<i>Las normas ambientales obligan a manipular adecuadamente los desechos y desperdicios, lo que favorece a las empresas, al mejorar sus procesos.</i>	0,50	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
O4	4	<i>Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.</i>	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	9,00
O5	5	<i>Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.</i>	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	9,50

O12	12	<i>El 100% de los clientes señalan que están conformes con la calidad en el servicio</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	1,00	1,00	4,00
O13	13	<i>Cientes conformes con la entrega de sus trabajos en los tiempos acordados.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	4,50
O14	14	<i>Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	5,50
O15	15	<i>Los clientes están conformes con los precios bajos.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00
O16	16	<i>Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00
TOTAL																				88,50

TABLA No. 2.29 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS																		
No.	An	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	TOTAL
1	A1	La alta dependencia de los precios del Barril de Petróleo en el Producto Interno Bruto refleja un crecimiento no real en la producción.	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
2	A2	El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
3	A3	El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.	0,50	1,00	0,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
4	A4	El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
5	A5	La inestabilidad política afecta a los procesos productivos especialmente en la competitividad de las empresas.	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50

6	A6	<i>A partir de la dolarización el nivel de pobreza se incrementó por la quiebra de varias empresas.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
7	A7	<i>El país cuenta con una abundante mano de obra en la edad de trabajar no calificada, lo que repercute en la calidad de la producción.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
8	A8	<i>El desempleo ha causado la migración por está razón la empresa se ha visto en la dificultad de reclutar personal calificado.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
9	A9	<i>La globalización destruye a las empresas medianas y pequeñas, por no ser competitivas con las empresas grandes.</i>	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
10	A10	<i>Reemplazar a un proveedor en este tipo de mercado es difícil debido al alto porcentaje de dependencia en el suministro de materiales especiales.</i>	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50

11	A11	<i>Dependencia de la materia prima de origen importado.</i>	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	5,50
12	A12	<i>Los trabajos se demoran a lo complicado de la obra.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,50	0,00	2,00
13	A13	<i>La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	2,50
14	A14	<i>El cliente no está conforme con el asesoramiento técnico que facilita la empresa.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	2,00
15	A15	<i>La competencia ha crecido notablemente en cuanto a la presencia de grandes empresas que absorben un mayor número de clientes, ofertando precios exageradamente bajos.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50
TOTAL																		36,00

TABLA No 2.30. MATRIZ PRIORIZACIÓN FORTALEZAS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS												
No.	F n	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	TOTAL	%
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	3,50	12,73%
2	F2	Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	3,50	12,73%
3	F3	La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa	0,00	0,00	0,50	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,50	9,09%
4	F4	La empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas.	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	2,50	9,09%
5	F5	Se cuenta con Capital de Trabajo lo que permite ser buen empleador y empresario.	0,00	0,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,00	0,00	2,50	9,09%
6	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	1,00	4,50	16,36%
7	F7	La empresa "ATYSEEM" cuenta con innovación tecnológica competitiva.	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,50	3,50	12,73%
8	F8	Los productos y servicios que ofrecen "ATYSEEM" dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	1,00	1,00	0,50	5,00	18,18%
TOTAL											27,50	100,00%

TABLA No. 2.31 MATRIZ PRIORIZACIÓN DEBILIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES								
No.	D n	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	TOTAL	%
1	D1	<i>Carencia de un direccionamiento estratégico.</i>	0,50	1,00	0,00	1,00	2,50	26,32%
2	D2	<i>La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.</i>	1,00	0,50	0,50	1,00	3,00	31,58%
3	D3	<i>No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.</i>	1,00	1,00	0,50	0,00	2,50	26,32%
4	D4	<i>Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.</i>	0,50	0,50	0,00	0,50	1,50	15,79%
TOTAL							9,50	100,00%

2.3.1.5. MATRICES DE ACCIÓN

Es la comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis permite determinar si la empresa se encuentra organizada para un mejor desempeño en su medio, y las capacidades internas de la empresa.

2.3.1.5.1. MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGIA “FO”

TABLA No 2.32. MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA " FO "														
<p>PONDERACIÓN ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1</p>			<p>OPORTUNIDADES</p> <p><i>Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.</i></p> <p><i>Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.</i></p> <p><i>El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.</i></p> <p><i>Los proveedores ofrecen garantía a los productos.</i></p> <p><i>Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus</i></p> <p><i>Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.</i></p> <p><i>Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.</i></p> <p><i>Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.</i></p> <p><i>Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.</i></p> <p><i>Los clientes están conformes con los precios bajos.</i></p> <p><i>Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.</i></p>										TOTAL	
FORTALEZAS			O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O14	O15	O16	
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	43
2	F2	Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	29
4	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	3	47
3	F7	La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.	5	5	5	3	5	3	5	1	3	5	5	45
4	F8	Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.	3	3	3	1	1	3	5	5	5	5	5	39
TOTAL			19	17	19	13	19	13	21	17	21	23	21	203

$$\text{Promedio de la Matriz columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{203}{11} = 18$$

$$\text{Promedio de la Matriz filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{203}{5} = 41$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} = \frac{203}{5 \times 5 \times 11} = 0,6152$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = 61,52\%$$

**2.3.1.5.2. MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICITIVA
ESTRATÉGICA “DA”**

$$\text{Promedio de la Matriz columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{54}{5} = 11$$

$$\text{Promedio de la Matriz filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{54}{4} = 14$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} = \frac{54}{5 \times 4 \times 5} = 0,540$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = 54,00$$

2.3.1.5.3. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

TABLA No 2.34. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA " FA "								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1 </div>		A M E N A Z A S	El crecimiento de la inflación, está afectando directamente a los costos de la materia prima y a los costos de la producción.	El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.	El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.	Dependencia de la materia prima de origen importado.	La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.	TOTAL
			FORTALEZAS	A2	A3	A4	A11	
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	3	3	1	5	3	15
2	F2	Existe buen clima laboral lo que favorece al cumplimiento de objetivos y metas.	3	3	1	3	1	11
4	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	1	3	5	3	5	17
5	F7	La empresa “ATYSEEM” cuenta con innovación tecnológica competitiva.	5	3	1	1	5	15
6	F8	Los productos y servicios que ofrecen “ATYSEEM” dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.	5	5	3	5	5	23
TOTAL			17	17	11	17	19	81

$$\begin{aligned}
 \text{Promedio de la Matriz columnas} &= \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} && 81 &= & 16 \\
 \text{Promedio de la Matriz filas} &= \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} && 81 &= & 16 \\
 \text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} &= \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta } xNf \times Nc} && 81 &= & 0,540 \\
 &&& && 5 \times 5 \times 5
 \end{aligned}$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = 54,00$$

2.3.1.5.4. MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO “DO”

TABLA No. 2.35 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO “DO”

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO " DO "														
PONDERRACION		O P O R T U N I D A D E S	Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.	Se dispone de proveedores fijos que entregan a crédito los materiales asegurando de esta manera los compromisos.	El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.	Los proveedores ofrecen garantía a los productos.	Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.	Los proveedores en su mayoría ofrecen sus productos con buena calidad.	Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.	Los clientes se han mantenido leales a la empresa por buen servicio y calidad.	Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.	Los clientes están conformes con los precios bajos.	Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.	TOTAL
DEBILIDADES		04	05	06	07	08	09	010	011	014	015	016		
1	D1	Carencia de un direccionamiento estratégico.	1	1	3	1	5	5	3	5	5	5	5	39
2	D2	La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.	3	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	43
3	D3	No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	15
4	D4	Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.	5	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	33
TOTAL			10	10	12	8	12	14	8	12	12	14	18	130

$$\text{Promedio de la Matriz columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{130}{11} = 12$$

$$\text{Promedio de la Matriz filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{130}{4} = 33$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} = \frac{130}{5 \times 4 \times 11} = 0,591$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza (RBF)} = 59,10$$

	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<i>FORTALEZAS</i>	<i><u>FO</u></i> <i>61,52%</i>	<i><u>FA</u></i> <i>54,00%</i>
<i>DEBILIDADES</i>	<i><u>DO</u></i> <i>59,10%</i>	<i><u>DA</u></i> <i>54,00%</i>

Se concluye que las acciones deben aprovechar por la reducción de las debilidades, evitar que éstas conspiren las oportunidades, además todos los porcentajes en conjunto con las acciones más importantes tendrán que estar destinadas al interior de la organización maximizando las fortalezas y reduciendo las debilidades.

2.3.1.5.5. *MATRIZ DE SÍNTESIS*

TABLA No. 2.36 MATRIZ DE SÍNTESIS

MATRIZ DE SINTESIS						
ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
		1	O4	<i>Al tener variedad de proveedores en el mercado de Metal Mecánica, podemos seleccionar producto, precio, calidad y entrega oportuna.</i>	1	A2
2	O6	<i>El plazo de crédito de los proveedores está en el orden promedio de un mes.</i>	2	A3	<i>El alza constante de la tasa de riesgo país repercute en la inversión extranjera lo que disminuye la oferta de materiales e insumos.</i>	
3	O8	<i>Los proveedores tienen confianza en la empresa por su seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones.</i>	3	A4	<i>El incremento de las tasas de interés ocasiona costos financieros altos, lo que reduce la expansión de la empresa.</i>	
4	O9	<i>Los proveedores en su mayoría ofertan sus productos con buena calidad.</i>	4	A11	<i>Dependencia de la materia prima de origen importado.</i>	
5	O10	<i>Se establece garantías de la calidad de los productos mediante certificados de los materiales.</i>	5	A13	<i>La mayoría de los clientes solicitan servicios ocasionales.</i>	
6	O14	<i>Los clientes se encuentran conformes con el tiempo establecido en la forma de pago.</i>				
7	O15	<i>Los clientes están conformes con los precios bajos.</i>				
8	O16	<i>Los clientes reconocen la calidad y seriedad en el cumplimiento de sus trabajos.</i>				

ANÁLISIS INTERNO								
FORTALEZAS			F.O.			F.A.		
1	F1	Se cuenta con personal técnico con experiencia.	1	(F1,O10,O14,O15,O16) Ampliar el mercado mediante segmentaciones.	1	(F1,F6,F7,F8,A11) Imponer precios en el mercado dando garantías de entrega y calidad en el servicio.		
2	F3	La empresa ha mantenido en los últimos años una rentabilidad aceptable la misma que ha sido superior a la tasa de interés activa.	2	(F3,O8) Dar garantía a proveedores en sus pagos.	2	(F1,F4,A13) Delegar para controlar la calidad del producto.		
3	F6	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	3	(F6,O10,O15,O16) Captar mayor cantidad de clientes por la seriedad en sus trabajos.	3	(F3,A2,A3,A11) Abastecer de materia prima e insumos para evitar contratiempos.		
4	F7	La empresa "ATYSEEM" cuenta con innovación tecnológica competitiva.	4	(F7,O9) Abrir estantes de productos para que conozcan los clientes sobre la calidad de los mismos.	4	(F5,A3) Mejorar el poder de negociación para imponer los precios en el mercado, dando garantías de entrega.		
5	F8	Los productos y servicios que ofrecen "ATYSEEM" dentro del mercado de la Metal metalmecánica por la calidad y la experiencia profesional.	5	(F8,O14,O15,O16,O14) Clientes fieles por el buen servicio y calidad.	5	(F6,A13) Buscar nuevos clientes a través nuevos servicios.		

		DEBILIDADES		D.O.			D.A.
1	D1	Carencia de un direccionamiento estratégico.	1	(D1,O4) Elaborar un plan de direccionamiento estratégico.	1	(D1,A2,A3,A4,A13) Incrementar funciones y responsabilidades para los empleados y obreros de la empresa.	
2	D2	La falta de organización en la planta hace que los trabajos tengan niveles de eficiencia bajos y retrasos en la entrega.	2	(D2,O16) Desarrollar plan de procesos productivos, comercialización y capacitación al personal.	2	(D2,A13) Establecer sistema de control y procesos.	
3	D3	No se da mantenimiento periódico a la maquinaria.	3	(D3,O4,O9) Dar mantenimiento contante de la capacidad productiva.	3	(D3,A13) Establecer la optimización de la capacidad productiva.	
4	D4	Falta de capacitación a los obreros y delegación de funciones.	4	(D4,O14,O15,O16) Realizar estudio de mercado para averiguar los requerimientos de los clientes.	4	(D4,A13) Dar capacitación al personal de planta.	

ANÁLISIS

La finalidad de elaborar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “ATYSEEM”, se podría hallar o identificar errores, que permitan corregir fallas a su debido tiempo.

Se analiza los factores externos, macro ambiente: Factor Económico, Factor Político, Social, Tecnológico y Ambiental; que de alguna manera han influido en el comportamiento de la empresa. Igual situación se analiza dentro del micro ambiente como la actuación de los proveedores, competidores y clientes que se enfrenta el mercado y que interviene a favor o en contra del desenvolvimiento de la empresa.

Por otro lado se hace un análisis interno de la empresa como posición de la misma, factores que terminan con el análisis FODA, en donde se describe las fortalezas y debilidades internas como las amenazas y oportunidades externas significativas que pueden impactar en el futuro ya sea en forma positiva o negativa, con las cuales se procede a realizar las matrices de reraconamiento en las cuales se asigna un valor o puntaje de acuerdo al grado de importancia o impacto y se determina las prioridades, con el fin de evaluar en forma clara la situación de la empresa.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

*“El Direccionamiento Estratégico se establece en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras, apoyándose en el razonamiento y la experiencia”.*¹⁷

Se define la misión, visión, se fija metas, objetivos y acciones estratégicas que le facilitan a la empresa a trabajar de forma eficiente integrando procesos y mejorar su desempeño, dirigiéndose al cumplimiento de metas y los objetivos propuestos.

La información seleccionada en el análisis situacional de la empresa, nos permite ampliar la propuesta de direccional, hacia el logro de objetivos, permitiendo de esta manera quienes forman parte de “ATYSEEM” se sientan con nueva filosofía o cultura corporativa y trabajen en beneficio único, progreso y desarrollo de la empresa.

¹⁷ SALAZAR Francis,(2008)”GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS”; Página 138

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.¹⁸

<i>INTERROGANTES BÁSICAS</i>	<i>FACTORES DE DEFINICIÓN</i>	<i>RESPUESTAS</i>
<i>¿Cuál es nuestro negocio?</i>	<i>¿Qué necesidad satisfacemos?</i>	<i>Satisfacer las necesidades y preferencias de las empresas textiles, que requieran maquinaria, de calidad, cómodos, durables y a un precio competitivo.</i>
<i>¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?</i>	<i>¿Cuál es nuestro mercado objetivo?</i>	<i>Ofrecer a todas las empresas textiles maquinaria y servicio técnico.</i>
<i>¿Cuál deberá ser nuestro negocio?</i>	<i>¿Nuestras ventajas competitivas son?</i>	<i>Tener excelentes precios competitivos.</i>

Elaborado por: Rosario Román

Para el caso de “ATYSEEM”, se presenta lo siguiente:

NEGOCIO ACTUAL O REAL	<i>La empresa se dedica a la producción y comercialización de maquinaria liviana, pesada, y servicios de suelda.</i>
NEGOCIO POTENCIAL	<i>“ATYSEEM” se dedica a la producción y comercialización de maquinaria liviana y pesada en la ciudad de Quito, Ambato, Otavalo.</i>
NEGOCIO FUTURO	<i>“ATYSEEM” se dedica a la producción y comercialización de maquinaria liviana y pesada, y servicios de suelda; cubrir el mercado en Quito, Ambato, Otavalo, Ibarra, brindando al cliente un producto de excelente calidad a un precio competitivo que cubra satisfacer las demandas y necesidades; creando al mismo tiempo facilidades para emprender relaciones comerciales, creando de esta manera un posicionamiento para la empresa y fidelidad de nuestros clientes.</i>

Elaborado por: Rosario Román

¹⁸ SALAZAR, Francis (2009); *Gestión Estratégica de Negocios*; Página 140

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA.

Los principios corporativos de gestión gerencial son una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Los principios son los componentes éticos aplicados a las decisiones de las empresas y especifican el liderazgo de la misma. “ATYSEEM” no cuenta con principios claramente bien definidos.

3.3. MATRIZ AXIOLÓGICA

La Matriz Axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores. Por tanto la matriz es la herramienta que ilustra la existencia de dos clases donde se manifiestan de problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales.¹⁹

3.3.1. PRINCIPIOS.

Los principios son la verdad de una conducta admitida y conllevada por todos los miembros de una empresa, por lo que las decisiones de “ATYSEEM” se definen en el liderazgo de la misma.²⁰

“ATYSEEM” no cuenta con principios definidos, se realizó encuestas al personal Administrativo y Planta, donde se les preguntó con que principios les gusta tener en su trabajo y determinaron los siguientes:

EFICIENCIA.- *Satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir las metas y los objetivos.*

EFICACIA.- *Capacidad de “ATYSEEM” en lograr lo propuesto.*

INNOVACIÓN.- *Ser competitivos en el mercado con la innovación permanente.*

¹⁹ SALAZAR Francis,(2008)”GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS”; Página 144

²⁰ www.businessed.com/glosarios administrativos.

TRABAJO EN EQUIPO.- Soluciones inmediatas al trabajo solicitado por el cliente.

TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO.- Actuar con transparencia y ética profesional en todo lo que hacemos.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.- Personal capacitado permanente.

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

GRUPO DE REFERENCIA	GERENTE	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
PRINCIPIOS					
EFICIENCIA	X	X	X	X	X
EFICACIA	X	X	-	-	-
INNOVACIÓN	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	X
TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO	X	X	X	X	X
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	X	X	X	X	X

Elaborado por: Rosario Román

PRINCIPIOS

EFICIENCIA.- Satisfacer las necesidades de los clientes para cumplir las metas y objetivos.

INNOVACIÓN.- Introducción de nuevos productos y ser más competitivos dentro del mercado de metalmecánica.

TRABAJO EN EQUIPO.- Dar soluciones empresariales, inmediatas a los trabajos solicitados.

TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO.- Actuar con transparencia y ética profesional en todo lo que hacemos.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.- Personal capacitado permanente, con el fin de enfrentar la competencia.

Elaborado por: Rosario Román

PRINCIPIOS DE "ATYSEEM"

**EFICIENCIA
INNOVACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO
TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Elaborado por: Rosario Román

3.3.2. VALORES

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, ayudan a formular la filosofía administrativa de una entidad, revelan lo que realmente es importante para la gerencia, y será el entorno de las acciones administrativas emprendidas.²¹

Se define como responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.

“ATYSEEM” se basará para su desempeño administrativo, financiero y operativo en seis valores fundamentales que son:

HONESTIDAD.- *En todas las acciones nuestras.*

RESPECTO.- *Personal de la empresa clientes, proveedores y grupos de interés.*

LEALTAD.- *Compromiso con clientes y empresa.*

RESPONSABILIDAD.- *Actuar con responsabilidad en los trabajos encomendados.*

PUNTUALIDAD.- *Tiempos establecidos en la entrega.*

PERSEVERANCIA.- *Ser los mejores.*

²¹ www.monografias.com

MATRIZ AXIOMÁTICA DE VALORES DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	ADMINISTRACIÓN	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CLIENTES
<i>HONESTIDAD</i>	X	X	X	X	X
<i>RESPECTO</i>	X	X	X	X	X
<i>LEALTAD</i>	X	X	X	X	X
<i>RESPONSABILIDAD</i>	X	X	X	X	X
<i>PUNTUALIDAD</i>	X	X	X	X	X
<i>SOLIDARIDAD</i>	X	X	X	-	-
<i>PERSEVERANCIA</i>	X	X	X	X	X

Elaborado por: Rosario Román

VALORES
<u>HONESTIDAD.-</u> Establecer confianza con los proveedores, clientes, en todas las acciones nuestras.
<u>RESPECTO.-</u> Personal de la empresa, clientes proveedores y grupos de interés.
<u>LEALTAD.-</u> Compromiso con los clientes y empresa.
<u>RESPONSABILIDAD.-</u> Actuar con responsabilidad en los trabajos encomendados.
<u>PUNTUALIDAD.-</u> Entregar en los tiempos establecidos.
<u>PERSEVERANCIA.-</u> Ser los mejores de Metalmecánica.

Elaborado por: Rosario Román



Elaborado por: Rosario Román

3.4. MISIÓN

La misión refleja las creencias, aspiraciones, valores y estrategias de la organización, y deben estar vinculados entre sí; así como también establece lo que va hacer, para quién lo hará, y hacia quién va destinado; por lo que la misión debe ser exclusiva para cada organización.

La misión de “ATYSEEM” se basa en los elementos claves que son:

Naturaleza del negocio: *Metalmecánica*

Razón de existir: *Construcción y fabricación de maquinaria liviana, pesada y servicio técnico.*

Mercado al que se dirige: *Quito, Ambato, Otavalo y Ibarra.*

Tamaño: *Mediana empresa.*

Principios: *Eficiencia, Innovación, Trabajo en equipo, Transparencia y profesionalismo, Confianza y Desarrollo del Talento Humano.*

Valores: *Honestidad, Respeto, Lealtad, Responsabilidad, Puntualidad y Perseverancia,*

Enfoque comercial: *Cumplir con la expectativa de nuestros clientes.*

MISIÓN

Brindar soluciones empresariales en el campo de la Metalmecánica, con personal calificado y equipos de tecnología, reconocidos por la calidad, profesionalismo y confianza que garantizan desarrollo y soluciones rápidas a los requerimientos del mercado donde operamos.

3.5. VISIÓN

Es la manifestación amplia y clara a donde se quiere llegar en un tiempo determinado.

La visión establece que se desea posicionar en el futuro. Es decir, crear una visión empresarial expresada lo que la empresa sea en un período de tiempo que nos permita el logro de metas y objetivos.

La visión de “ATYSEEM” se basa en los siguientes elementos claves:

Producto: *Construcción de Maquinaria liviana, pesada y soldas especiales.*

Posición en el mercado: *Producción y comercialización de maquinaria liviana y pesada*

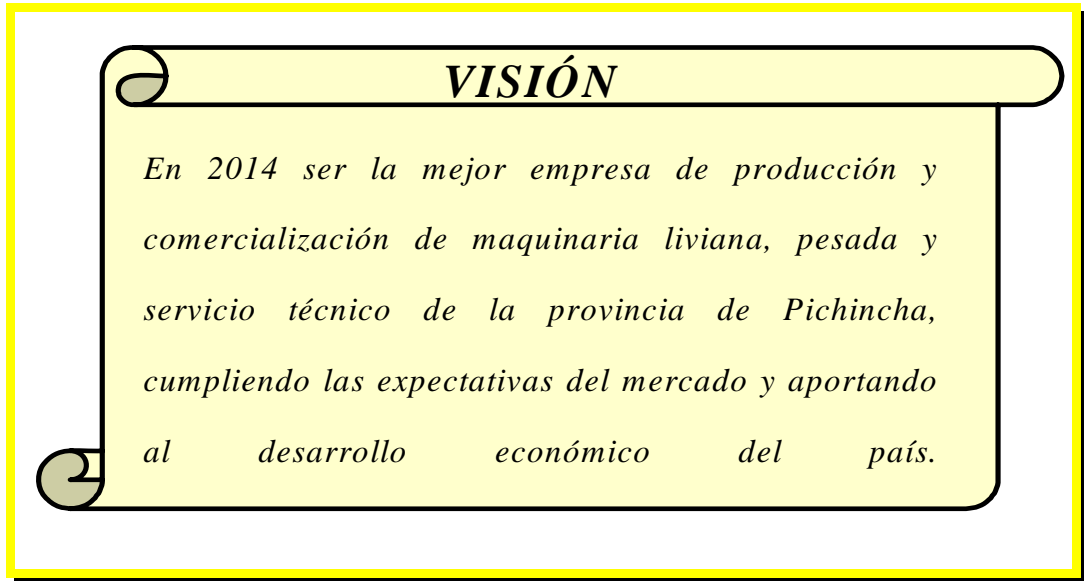
Tiempo: *5 años*

Localización: *Provincia Pichincha*

Principios: *Eficiencia, Innovación, Trabajo en equipo, Transparencia y profesionalismo y Desarrollo del Talento Humano.*

Valores: *Honestidad, Respeto, Lealtad Responsabilidad, Puntualidad, Perseverancia.*

Enfoque comercial: *Mantenerse como líder en el área de negocio, mejorar las políticas de comercialización, y ser los mejores en calidad.*



3.6. OBJETIVOS

Son las consecuencias que se esperan lograr en un determinado tiempo, estos pueden ser en corto, mediano y largo plazo. Según la misión y visión de la empresa nos permite crear indicadores específicos, con el fin de apreciar el progreso de la organización y el logro de sus metas.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS DE OBJETIVOS	
<i>SPECIFIC</i>	<i>ESPECÍFICO.-</i> Área puntual de negocio a la que ataca el objetivo.
<i>MENSURABLE</i>	<i>MEDIBLE.-</i> Cuantificar lo que se pretende alcanzar.
<i>ASIGNABLE</i>	<i>DELEGABLE.-</i> A quién se responsabiliza del cumplimiento del objetivo.
<i>REAL</i>	<i>REALIZABLE.-</i> Recursos que se dispone para conseguir efectivamente el objetivo.
<i>TIME</i>	<i>TIEMPO ASIGNADO.-</i> Cuando se espera alcanzar los resultados. Deben tener un inicio y un final concreto.
<i>Fuente: Gestión Estratégica de Negocios. Francis Salazar Pico, pág. 156.</i>	
<i>Autor: Rosario Román</i>	

3.6.1. OBJETIVOS POR PROPUESTAS DE VALOR

Los objetivos por propuestas de valor son los siguientes:

TABLA No. 3.1. OBJETIVOS POR PROPUESTAS DE VALOR

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mejorar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional, para aumentar los niveles de ventas.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Crecer en el mercado mediante segmentaciones.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad en 20 puntos porcentuales hasta el año 2014.	RENTABILIDAD Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Mejorar el sistema financiero en la empresa	% CARTERA VENCIDA Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	Disminuir el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de cumplir con los requerimientos del mercado.	TIEMPO Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.
	SERVICIO	Medir la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.	SATISFACCIÓN DE CLIENTES Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	REGULACIONES	Fortalecer las relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	% PROVEEDORES CERTIFICADOS Desarrollar relaciones con proveedores para adquirir materiales de calidad.
	GESTIÓN	Mejorar los procesos administrativos	ESTRATEGIAS EJECUTADAS Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que dirija la productividad de la empresa.
PERSPECTIVA CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	Crear una cultura organizacional que comprometa a la empresa cumplir el objetivo corporativo.	CLIMA LABORAL Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.
	CAPITAL HUMANO	Motivar y mantener buen clima laboral, con el fin de optimizar los procesos productivos.	EMPLEADOS CAPACITADOS Mejorar los programas de capacitación.

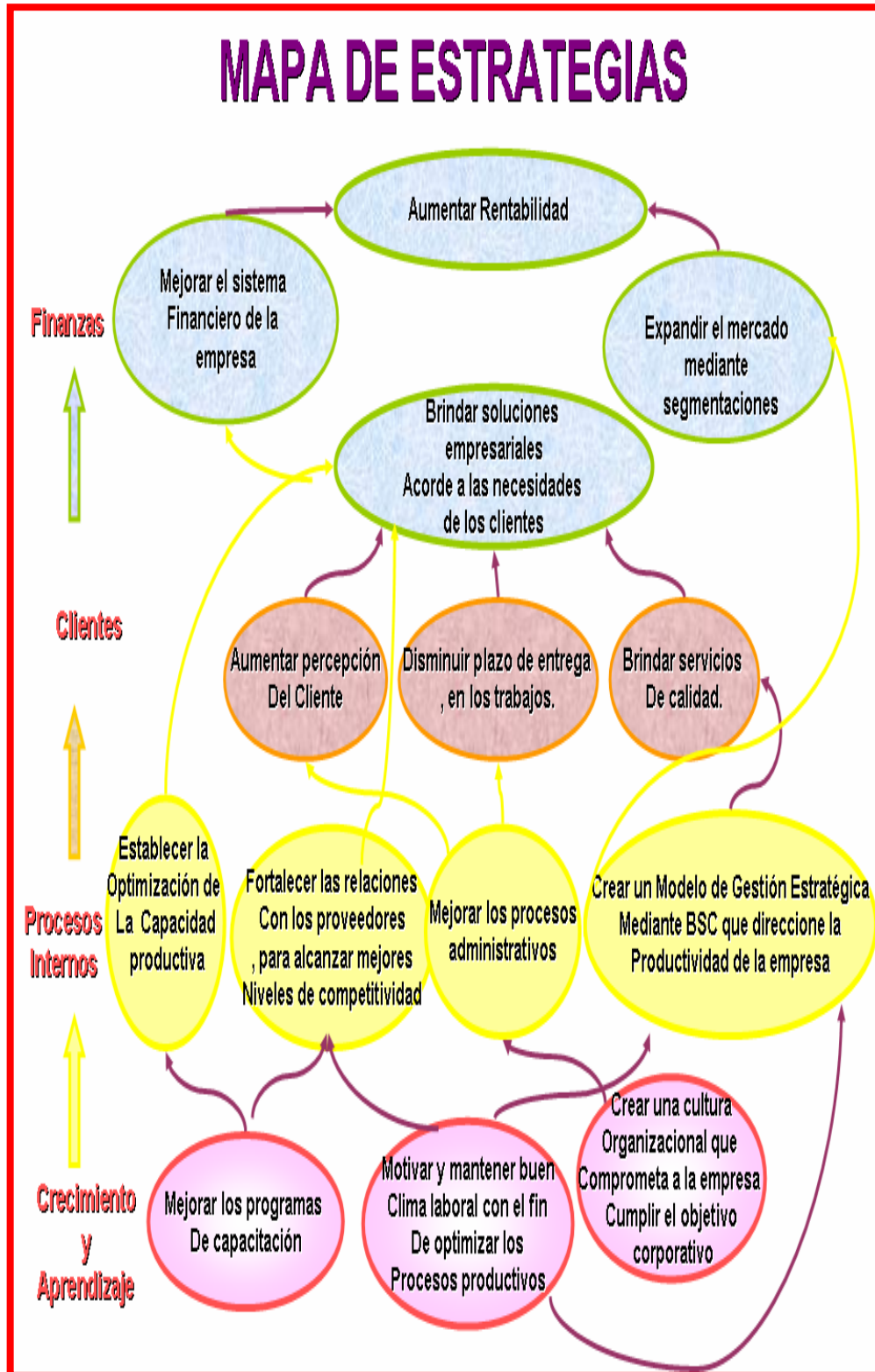
Elaborado por: Rosario Román

3.6.1. OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

TABLA No. 3.2 OBJETIVOS POR PERSEPECTIVAS

OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS		
No.	EJE	OBJETIVOS
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	<i>Optimizar hasta el año 2014 la gestión financiera con la finalidad de mejorar el tiempo de respuesta a cobros y pagos, y tener una rentabilidad creciente.</i>
2	PERSPECTIVA CLIENTE	<i>Dar soluciones empresariales y satisfacer las necesidades de los clientes, estableciendo políticas de precios, promociones e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actual y potencial.</i>
3	PERSPECTIVA INTERNA	<i>Brindar soluciones empresariales de acuerdo a las necesidades de los clientes, para tener trabajos eficientes y optimizando los procesos productivos.</i>
4	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	<i>Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que permita direccionar a la empresa y cumplir la misión mediante las estrategias.</i>

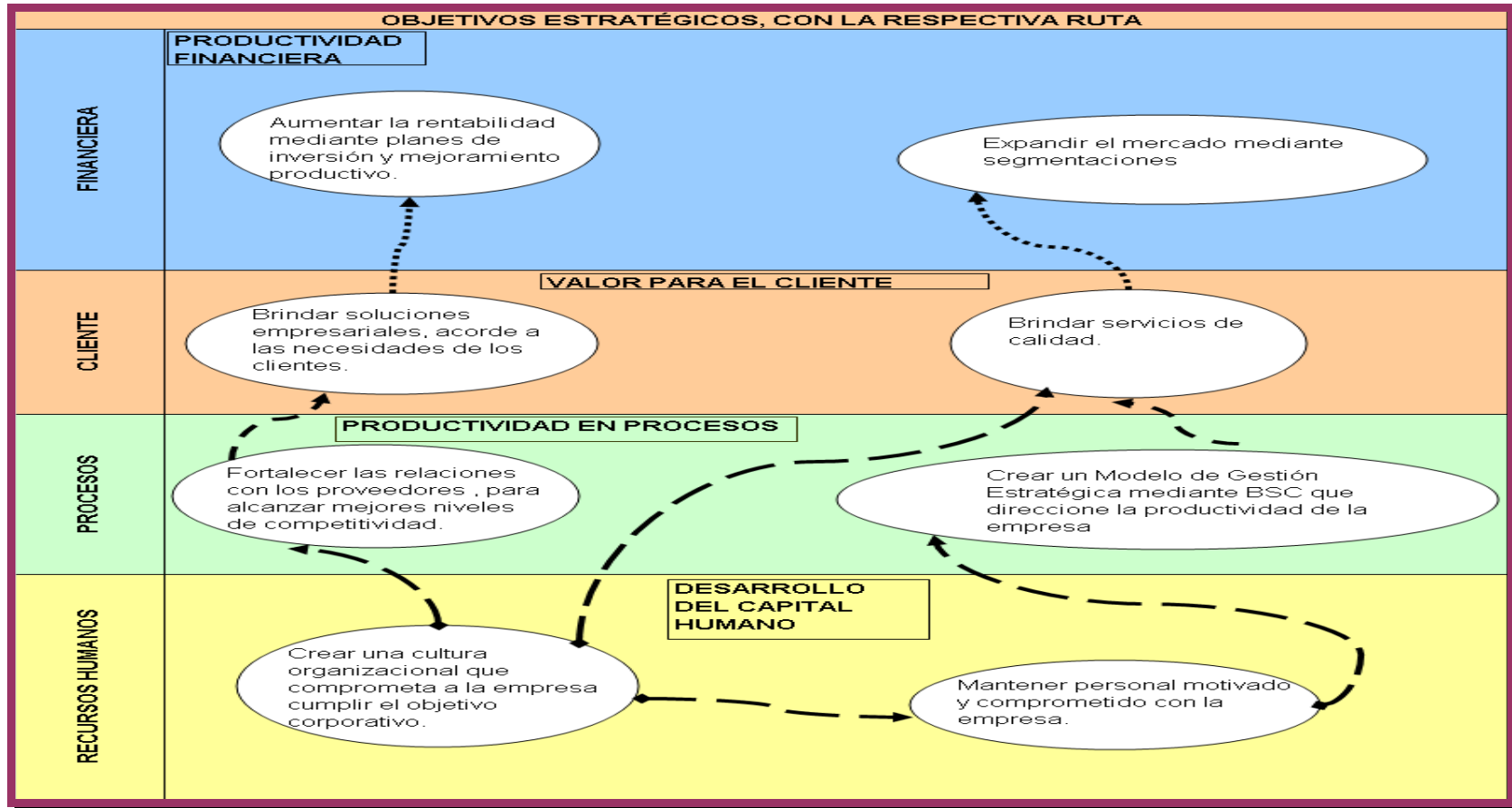
3.7. MAPA DE ESTRATEGIAS
 GRÁFICO 3.1 MAPA ESTRATEGIAS



Elaborado por: Rosario Román

3.7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA RESPECTIVA RUTA

GRÁFICO No.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA RESPECTIVA RUTA



3.8. ESTRATEGIAS

3.8.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (VENTAJA COMPETITIVA)

La estrategia de desarrollo o ventaja competitiva tiene como meta crear una posición a la empresa dentro de un segmento de mercado, y mejorar las relaciones con clientes y de esta manera satisfacer las necesidades y mantener la lealtad.

LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA SE CLASIFICA EN:

- **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS.-** *Crea ventajas competitivas al ofrecer productos y servicios especializados de metalmecánica de alta calidad a precios cómodos a los de la competencia.*
- **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.-** *Se enfoca en ofrecer productos o servicios de distintas cualidades competitivas frente a la competencia.*
- **ESTRATEGIAS DE CONCENTRACIÓN DE MERCADOS.-** *Esta estrategia se da cuando la empresa decide reunir sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de un mercado específico.*

3.8.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Persiguen el crecimiento de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

- *Aumenta las ventas en el mercado actual.*
- *Incrementar la participación.*
- *Precios iguales a los de los competidores*

Estas estrategias se las utiliza cuando la empresa procura manejar todas las oportunidades de los productos y servicios y se clasifican en:

- **PENETRACIÓN.-** *Aumentar las ventas de productos en los mercados actuales.*
- **DESARROLLO DE MERCADO.-** *Vender productos actuales en nuevos mercados.*
- **DESARROLLO DE PRODUCTO.-** *Generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.*

3.8.3. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Se considera la posición y el comportamiento de los competidores en el mercado. La posición de la competitividad depende de:

- *Las fuerzas de cambio de la industria.*
- *Las presiones competitivas.*
- *Movimientos de los rivales.*

LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD TRATAN DE MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS COMPETIDORES. Y SE CLASIFICAN EN:

- **DEL LÍDER.-** *Posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.*
- **DEL RETADOR.-** *Se enfocan en atacar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes de mercado. Son aquellas que ocupan un lugar intermedio en el mercado y tienen posición mayor en el mercado.*

Atacan a las empresas que tienen una posición igual o similar a la nuestra.

Aumenta la participación de mercado (bajos precios).

- **DEL SEGUIDOR.-** Tienen un comportamiento que copia a las demás empresas del mercado, no son innovadores y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.
- **DEL ESPECIALISTA.-** Los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.

Se establece el perfil estratégico para “ATYSEEM”, el mismo que se establece de la siguiente forma:

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
ESTRATEGIA DE DESARROLLO		DIFERENCIACIÓN	Capacitar al personal administrativo y de planta con el fin de mejorar los procesos productivos, evitando los desperdicios de materia prima y reducir los costos de producción y dar facilidades al cliente en adquirir su producto a un precio cómodo y con la misma calidad y garantía que nuestra empresa ofrece.	Brindar soluciones empresariales de maquinaria liviana, pesada y servicio técnico de calidad a precios cómodos, generando así procesos más eficientes, de esta manera aumentar la participación en el mercado y brindar soluciones empresariales inmediatas, fortalecer la imagen corporativa y ser consideradas como empresas retadoras en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Incrementar la participación de "ATYSEEM" en el mercado manteniendo la satisfacción y fidelidad de sus clientes.	
ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA	DEL RETADOR		Fortalecer la imagen corporativa de "ATYSEEM" y llegar a ser la empresa RETADORA del mercado y sea reconocida por las empresas.	

3.8.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia de la empresa puede lograr ventajas muy competitivas, sin embargo esta estrategia se relaciona con objetivos a largo plazo, que se podría llegar a cumplirlos.

Además el objetivo de la estrategia corporativa es poner a “ATYSEEM” en perspectiva con el fin de efectuar su misión con eficiencia y profesionalismo. Por lo tanto la estrategia corporativa debe integrar metas, políticas, y debe estar respaldado en la realidad actual de la empresa. Y se detalla lo siguiente:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Brindar soluciones empresariales de maquinaria liviana, pesada y servicio técnico de calidad a precios cómodos, generando procesos más eficientes, de esta manera crecer en el mercado y fortalecer la imagen corporativa y ser consideradas como empresas retadoras en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

3.9. MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE LA EMPRESA ATYSEEM” (GRÁFICO 3.3.)



CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1. DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

El BSC es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Nos permite guiar el desempeño actual como el desempeño en un futuro.

Es una herramienta de control de gestión que la mayoría de las organizaciones son construidos a indicadores y metas financieras y tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo del sistema de medición es motivar al personal administrativo y de planta que se ejecute la estrategia corporativa de “ATYSEEM”. Sin embargo el Cuadro de Mando Integral es el que comunica a través de una estrategia, por medio de indicadores financieros y no financieros.

La importancia de elaborar un Cuadro de mando que comunique a la estrategia, se debe:

- *El Cuadro de Mando narra la visión hacia el futuro de “ATYSEEM”*

4.2.1. DEFINIR MEDIDAS

TABLA No. 4.1. DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA FINANCIERA

DEFINIR MEDIDAS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mejorar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional, para aumentar los niveles de ventas.	Crecer en el mercado mediante segmentaciones.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	VENTAS LOGRADAS / TOTAL VENTAS DEL MERCADO	ANUAL	ENCUESTA DE MERCADO	35%	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad en 20 puntos porcentuales hasta el año 2014.	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	RENTABILIDAD	UTILIDAD DE LA EMPRESA / VENTAS ALCANZADAS	MENSUAL	FINANZAS	10%	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Mejorar el sistema financiero en la empresa	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	% DE CARTERA VENCIDA	DE CUENTAS POR COBRAR / TOTAL DE VENTAS	MENSUAL	FINANZAS	30 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)

TABLA No. 4.2. DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA CLIENTES

DEFINIR MEDIDAS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	<i>Disminuir el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de disminuir los requerimientos del mercado.</i>	<i>Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.</i>	TIEMPO	<i>TIEMPO PARA ENTREGAR LA OBRA / TIEMPO PROGRAMADO</i>	MENSUAL	ADMINISTRACIÓN	60 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	SERVICIO	<i>Medir la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.</i>	<i>Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.</i>	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	<i>NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE ACUERDO A ENCUESTA Y GRUPOS FÓCO.</i>	MENSUAL	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	60%	SRA. AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

TABLA No. 4.3. DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

DEFINIR MEDIDAS								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	REGULACIONES	Fortalecer las relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Desarrollar relaciones con proveedores, para adquirir materiales de calidad.	% DE PROVEEDORES QUE CALIFICAN EN 80% EN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL SERVICIO.	TRIMESTRAL	ADMINISTRACIÓN	30%	SRA. AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)
	GESTIÓN	Mejorar los procesos administrativos	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que direcciona la productividad de la empresa.	No. ESTRATEGIAS EJECUTADAS / TOTAL DE ESTRATEGIAS PROGRAMADAS.	SEMESTRAL	ADMINISTRACIÓN	35%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

TABLA No. 4.4. DEFINIR MEDIDAS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

DEFINIR MEDIDAS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	<i>Crear una cultura organizacional que comprometa a la empresa, cumplir el objetivo corporativo.</i>	<i>Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.</i>	CLIMA LABORAL	No. DE EMPLEADOS COMPROMETIDOS / No. TOTAL EMPLEADOS	TRIMESTRAL	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	30%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)
	CAPITAL HUMANO	<i>Motivar y mantener buen clima laboral, con el fin de optimizar los procesos productivos.</i>	<i>Mejorar los programas de capacitación.</i>	EMPLEADOS CAPACITADOS	NÚMERO EMPLEADOS CAPACITADOS / TOTAL EMPLEADOS	TRIMESTRAL	REPORTE DE COMPETENCIAS POR EMPLEADO Y AREA	20%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

4.2.2. DEFINIR METAS

TABLA No. 4.5. DEFINIR METAS PERSPECTIVA FINANCIERA

DEFINIR METAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				KPI'S	METAS					
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	DE OBJETIVO ESTRATÉGICO			META FEB-2014	VARIACIÓN	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	RESPONSABLE DE META
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mejorar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional, para aumentar los niveles de ventas.	Crece en el mercado mediante segmentaciones.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	> 57 %	38%/46%/>57%	38%	48%	57%	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad en 20 puntos porcentuales hasta el año 2014.	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	RENTABILIDAD	> 30 %	12% / 20 % > 30 %	12%	21%	30%	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Mejorar el sistema financiero en la empresa	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	% DE CARTERA VENCIDA	DISMINUIR A 10 DÍAS	30/ 20/ 10 DÍAS	30 DÍAS	20 DÍAS	10 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)


TABLA No. 4.6. DEFINIR METAS PERSPECTIVA CLIENTES

DEFINIR METAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				KPI'S	METAS					
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	DE OBJETIVO ESTRATÉGICO			META FEB-2014	VARIACIÓN	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	RESPONSABLE DE META
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	Disminuir el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de disminuir los requerimientos del mercado.	Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.	TIEMPO	30 DÍAS	60/40/20 DÍAS	60 DÍAS	40 DÍAS	20 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	SERVICIO	Medir la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.	Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	80%	60%/70%/80%	60%	70%	80%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

TABLA No. 4.7. DEFINIR METAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

DEFINIR METAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				KPI'S	METAS			RESPONSABLE DE META		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	DE OBJETIVO ESTRATÉGICO			META FEB-2014	VARIACIÓN	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	REGULACIONES	Fortalecer las relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Desarrollar relaciones con proveedores, para adquirir materiales de calidad.	% PROVEEDORES CERTIFICADOS	INCREMENTAR 30%	30%/40%/50%	30%	40%	50%	SRA. AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)
	GESTIÓN	Mejorar los procesos administrativos	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que dirija la productividad de la empresa.	ESTRATEGIAS EJECUTADAS	100%	35%/68%/100%	35%	68%	100%	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)

TABLA No. 4.8. DEFINIR METAS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

DEFINIR METAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				KPI'S	METAS					
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	DE OBJETIVO ESTRATÉGICO			META FEB-2014	 VARIACIÓN	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	RESPONSABLE DE META
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	Crear una cultura organizacional que comprometa a la empresa, cumplir el objetivo corporativo.	Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.	CLIMA LABORAL	> 70%	30%/50%/70%	30%	50%	70%	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	CAPITAL HUMANO	Motivar y mantener buen clima laboral, con el fin de optimizar los procesos productivos.	Mejorar los programas de capacitación.	EMPLEADOS CAPACITADOS	100%	20%/60%/100%	20%	60%	100%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

4.2.3. DEFINIR MEDIOS
 TABLA No. 4.9. DEFINIR MEDIOS

DEFINIR MEDIOS								
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	MEDIOS				
				PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mejorar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional, para aumentar los niveles de ventas.	Crecer en el mercado mediante segmentaciones.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)	ene-09	dic-14
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad en 20 puntos porcentuales hasta el año 2014.	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	RENTABILIDAD	CONTROL FINANCIERO	SRA AMPARO DE MEJÍA (FINANZAS)	feb-09	mar-09
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Mejorar el sistema financiero en la empresa	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	% DE CARTERA VENCIDA	PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	SRA AMPARO DE MEJÍA (FINANZAS)	mar-09	abr-09
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	Disminuir el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de disminuir los requerimientos del mercado.	Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.	TIEMPO	PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA	SR. AGUSTO VILLARROEL (JEFE DE PLANTA)	ene-09	jun-09
	SERVICIO	Medir la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.	Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)	ene-09	dic-09
PERSPECTIVA PROCESOS INTERVOS	REGULACIONES	Fortalecer las relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Desarrollar relaciones con proveedores, para adquirir materiales de calidad.	% PROVEEDORES CERTIFICADOS	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)	ene-09	dic-11
	GESTIÓN	Mejorar los procesos administrativos	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que dirija la productividad de la empresa.	ESTRATEGIAS EJECUTADAS	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)	ene-09	dic-09
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	Crear una cultura organizacional que comprometa a la empresa, cumplir el objetivo corporativo.	Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.	CLIMA LABORAL	PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)	ene-09	dic-10
	CAPITAL HUMANO	Motivar y mantener buen clima laboral, con el fin de optimizar los procesos productivos.	Mejorar los programas de capacitación.	EMPLEADOS CAPACITADOS	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)	ene-09	dic-11

CAPÍTULO 5

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5.1.DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

La empresa debe realizar proyectos de las operaciones internas, con el fin de lograr excelentes resultados a tiempo, y ser más eficientes en los procesos.

Al realizar un proyecto es importante disponer de la información del Tablero de Comando que nos permite puntualizar la estrategia de “ATYSEEM” en objetivos e indicadores, y alcanzar con las iniciativas del personal en el logro de las estrategias de la empresa. Con respecto al capítulo anterior se identificó los proyectos que la empresa requiere que sean tomados en cuenta y son los siguientes:

TABLA No. 5.1 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO					
PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS		
			PROYECTOS	FECHA INICIO	FECHA FINAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Creer en el mercado mediante segmentaciones.	CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE	ene-09	dic-14
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	CONTROL FINANCIERO	feb-09	mar-09
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	mar-09	abr-09
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.	PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA	ene-09	jun-09
	SERVICIO	Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.	ene-09	dic-09
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	REGULACIONES	Desarrollar relaciones con proveedores , para adquirir materiales de calidad.	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	ene-09	dic-11
	GESTIÓN	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que dirija la productividad de la empresa.	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC	ene-09	dic-09
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.	PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES	ene-09	dic-10
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los programas de capacitación.	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	ene-09	dic-11

5.2.PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS


Los proyectos propuestos por la empresa son priorizados de acuerdo al impacto que éstos obtengan en el logro de los objetivos y se detalla en la siguiente matriz:

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS	PESO
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1
SIN RELACIÓN	0

TABLA 5.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS											
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES	PESO %	CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE	CONTROL FINANCIERO	PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	PLAN DE DISMINUCIÓN TIEMPOS DE ENTREGA	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC	PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">INCIDENCIA</p> <p style="margin: 0;">ALTO = 5</p> <p style="margin: 0;">MEDIO = 3</p> <p style="margin: 0;">BAJO = 1</p> <p style="margin: 0;">SIN RELACIÓN = 0</p> </div>										
1	Crecer en el mercado mediante segmentaciones.	10	5	0	0	5	5	5	5	0	0
2	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	12	3	5	5	5	3	0	3	0	0
3	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	12	0	5	5	5	0	5	5	0	0
4	Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.	12	5	3	0	5	5	5	3	3	3
5	Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.	12	5	3	5	5	5	3	3	3	3
6	Desarrollar relaciones con proveedores, para adquirir materiales de calidad.	10	5	3	5	5	5	5	5	3	3
7	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que dirija la productividad de la empresa.	12	3	5	3	5	5	5	5	5	5
8	Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.	10	3	1	1	3	0	0	5	5	5
9	Mejorar los programas de capacitación.	10	3	1	1	3	5	0	5	5	5
IMPACTO ESTRATÉGICO			352	81	97	121	155	115	124	108	102
PRIORIDAD		100	1	8	9	4	2	5	3	7	6

TABLA No. 5.3. RESUMEN DE PROYECTOS PRIORIZADOS

RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS			
			
TIEMPO	No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO	1	PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA	3.410,00
	2	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	4.000,00
	3	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC	3.200,00
MEDIANO PLAZO	4	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	1.000,00
	5	PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	1.000,00
	6	CONTROL FINANCIERO	5.500,00
	7	PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES	3.000,00
	8	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	2.440,00
LARGO PLAZO	9	CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE	27.000,00
TOTALES			50.550,00

5.3.ELABORACIÓN DE PERFILES

En la elaboración del perfil del proyecto se detalla cada proyecto con sus aspectos importantes como es: cronograma de ejecución, presupuesto del proyecto, personal responsable para la ejecución del mismo, fecha de inicio, fecha de terminación. También se toma en cuenta los indicadores de gestión para evaluar el progreso del proyecto una vez que éste se ejecute. A continuación se presenta cada perfil de los proyectos a: CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

5.3.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO

PROYECTO 1: PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA

ANTECEDENTES:

La empresa “ATYSEEM” no cuenta con un plan de disminución de tiempos de entrega que nos permita observar los tiempos y movimientos desde el momento de la recepción del pedido hasta el momento que sea entregado al cliente final.

ALCANCE:

Establecer una propuesta de implementación de procesos en los cuales se programe los tiempos y movimientos de las operaciones e igualmente su mantenimiento convirtiendo de esta manera más eficiente.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos, en un tiempo no mayor a seis meses.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Elaborar un plan de disminución de tiempos de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de mejorar la atención al cliente.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

$\text{TIEMPO} = \text{TIEMPO PARA ENTREGAR LA OBRA} / \text{TIEMPO PROGRAMADO}$
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Realizar una lista de los clientes de acuerdo al momento de llegada.*
- 2. Solicitar los requerimientos del material a la oficina.*
- 3. Establecer el tiempo programado para realizar la obra.*
- 4. Definir los tiempos y movimientos desde el momento que el cliente deja su trabajo hasta el momento que es entregado por planta a oficina.*

5. *Entregar al cliente el trabajo y su factura correspondiente, encargado el departamento administrativo.*
6. *Presentar informes de resultados.*
7. *Elaboración del presupuesto.*
8. *Aprobación del proyecto.*
9. *Implementación del plan.*

TIEMPO: *Seis meses*

FECHA DE INICIO: *02 de Enero 2009.*

FECHA DE TERMINACIÓN: *30 de Junio 2009.*

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Departamento de Producción

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES:

Departamento Administrativo

Departamento de Producción

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

3.410 USD

PROYECTO 2: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

ANTECEDENTES:

Actualmente la empresa mantiene buenas relaciones con los clientes y proveedores, sin embargo existen falencias en el servicio al cliente lo que redundaría en la imagen de la empresa, debido al incumplimiento de pedidos; por otro lado, aunque se produce productos de buena calidad a precios moderados, es de imperiosa necesidad mejorar el nivel de satisfacción del cliente, especialmente en el asesoramiento técnico que facilita la empresa en cuanto a la comodidad, accesibilidad, amabilidad y otros factores relevantes según la percepción del cliente con el fin de tener mayor captación del mercado.

ALCANCE:

Definir una propuesta de mejora del servicio al cliente estableciendo una cultura orientada al cliente, con el fin de optimizar la calidad del producto en todos sus aspectos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Mejorar el servicio para atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz, en un lapso de tiempo de un año.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Establecer un plan de mejora de servicio mediante un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente del producto especialmente en cuanto a la calidad del mismo.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

SATISFACCIÓN DE CLIENTES= NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE ACUERDO A ENCUESTA Y GUPOS FOCO.
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

1. *Evaluar el servicio de satisfacción del cliente en cuanto a precio, comodidad, accesibilidad y calidad de los productos terminados.*
2. *Análisis del proceso de servicio de venta actual.*
3. *Análisis del sistema de control de calidad.*
4. *Mejorar el desempeño mediante la capacitación al personal, y servicio al cliente, refiriéndose a las encuestas de satisfacción del servicio.*
5. *Designar al departamento administrativo, el área de quejas.*
6. *Seguimiento al Cliente.*
7. *Retroalimentación.*
8. *Elaboración del presupuesto para implementación del proyecto*
9. *Aprobación del proyecto.*
10. *Implementación y control del proyecto.*

TIEMPO: *Un año.*

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2009.

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Recursos Tecnológicos.

Suministros y Materiales.

RESPONSABLES:

Departamento Administrativo

Departamento de Producción

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

4.000 USD

PROYECTO 3: IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC

ANTECEDENTES:

La empresa “ATYSEEM” no cuenta con un modelo de gestión estratégica, carece de objetivos, políticas, estrategias y metas, por lo que la empresa no conoce hacia donde debe destinar su visión, desconoce sus prioridades y genera una paralización en el desarrollo y progreso de la organización.

ALCANCE:

Desarrollar una propuesta de modelo de gestión estratégica basado en BSC, que comprometa a la organización, a crear una cultura de cambio, y permita lograr las metas propuestas.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un modelo de gestión estratégica y crear una cultura corporativa de cambio para comprometer a todo el personal de la empresa en la consecución del nuevo modelo a implementarse, por un año.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Construir un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

Elaborar el modelo de gestión estratégica

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

$\text{ESTRATEGIAS EJECUTADAS} = \frac{\text{No. ESTRATEGIAS EJECUTADAS}}{\text{TOTAL DE ESTRATEGIAS PROGRAMADAS}}$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Presentación del modelo de gestión estratégica a nivel de Gerencia.*
- 2. Aprobar el modelo de gestión estratégica*

3. *Desarrollar un cronograma de acciones.*
4. *Presentar el modelo a todo el personal de la empresa, especialmente al personal operativo.*
5. *Capacitar al personal respecto al modelo de gestión.*
6. *Evaluación al personal respecto al modelo de gestión estratégica.*
7. *Elaborar el presupuesto.*
8. *Aprobación de presupuesto.*
9. *Implementación del proyecto.*

TIEMPO: *Un año*

FECHA DE INICIO: *01 de Enero 2009*

FECHA DE TERMINACIÓN: *31 de Diciembre 2009.*

RECURSOS:

Gerencia

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE:

Departamento Administrativo

Equipo designado para el proyecto

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

3200 USD

PROYECTO 4: CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

ANTECEDENTES:

Actualmente la empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores lo que garantiza tener materiales de calidad a precios cómodos y las entregas inmediatas.

ALCANCE:

Mejorar el cronograma de pagos a los proveedores, con la finalidad que nos faciliten material a crédito y poder seguir trabajando con ellos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un sistema de pagos a los proveedores en un mes.

Mejorar las relaciones con proveedores.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Elaborar un plan que permita establecer la certificación de los materiales que nos venden y la garantía correspondiente.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

% PROVEEDORES CERTIFICADOS = % PROVEEDORES QUE CALIFICAN EN 80% EN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL SERVICIO.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Determinar los proveedores más importantes para la empresa.*
- 2. Mantener buenas relaciones con proveedores*
- 3. Mejorar el cronograma de pagos a proveedores.*
- 4. Establecer garantías de material solicitado.*
- 5. Evaluar la implementación del proyecto*

6. *Elaborar presupuesto*

7. *Aprobar el proyecto*

8. *Implementación*

TIEMPO: *Dos años*

FECHA DE INICIO: *01 de Enero 2009.*

FECHA DE TERMINACIÓN: *31 Diciembre 2011.*

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES:

Departamento de Contabilidad

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

1000 USD

PROYECTO5: PROGRAMA RECUPERACIÓN DE CARTERA

ANTECEDENTES:

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control de cuentas y documentos por cobrar, por lo que no le permite conocer el valor real de sus activos líquidos, y así poder establecer el verdadero flujo de caja.

ALCANCE:

Definir un sistema de control de cuentas y documentos por cobrar que permitan determinar los verdaderos activos líquidos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un sistema de cobros y establecer estrategias de seguimiento a los clientes, en un lapso de un mes.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Elaborar un sistema contable que permita establecer el control y evaluación de los clientes

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

$\% \text{ DE CARTERA VENCIDA} = \text{CUENTAS POR COBRAR} / \text{TOTAL DE VENTAS}$
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Determinar un sistema de control de las cuentas y documentos por cobrar.*
- 2. Seleccionar los clientes de acuerdo a su morosidad.*
- 3. Establecer mecanismos de cobros a los clientes.*
- 4. Evaluar la implementación del sistema.*
- 5. Elaborar presupuesto*
- 6. Aprobar el proyecto*
- 7. Implementación y control del sistema.*

TIEMPO: *Un mes*

FECHA DE INICIO: *01 de Marzo 2009.*

FECHA DE TERMINACIÓN: *30 Abril 2009.*

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES:

Departamento de Contabilidad

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

1000 USD

5.3.2. PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO.

PROYECTO 1: CONTROL FINANCIERO

ANTECEDENTES:

La empresa no dispone de un adecuado sistema de contabilidad y control financiero, situación que impacta en la falta de documentos básicos como son los balances y los estados financieros a tiempo, razón por la cual su presupuesto es irreal, perjudicando la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

ALCANCE:

Establecer un sistema de contabilidad y control financiero sistematizado que permita evaluar a tiempo la gestión de la empresa.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Establecer un sistema contable y un plan de control y evaluación presupuestaria para mejorar la rentabilidad de la empresa y la liquidez de la misma, en un tiempo no mayor a dos meses.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Adquirir un software de contabilidad y efectuar un plan de presupuesto con el fin de mejorar el nivel contable y financiero y contar a tiempo con herramientas básicas para la toma de decisiones.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

RENTABILIDAD = UTILIDAD DE LA EMPRESA / VENTAS ALCANZADAS.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

1. *Adquirir un software.*
2. *Establecer un plan de operaciones contables y financieras*
3. *Determinar un sistema de control de costos sistematizado.*
4. *Someter a los directivos de la empresa la propuesta.*
5. *Evaluación del proyecto.*
6. *Aprobación del proyecto*
7. *Implementación y Control.*

TIEMPO: *Dos meses*

FECHA DE INICIO: *02 de Febrero 2009*

FECHA DE TERMINACIÓN: *31 de Marzo 2009*

RECURSOS:

Gerencia

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE:

Gerencia.

Departamento de Contabilidad

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

5.500 USD

PROYECTO 2: PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES

ANTECEDENTES:

La empresa “ATYSEEM” en la actualidad no cuenta con programas de motivación debido a que existe incertidumbre en lo que respecta a la toma de decisiones gerenciales, lo que crea en algunos casos desinterés en el trabajo y poco agregado de los empleados a favor de la empresa lo que afecta fundamentalmente en la entrega de los trabajos a tiempo.

ALCANCE:

Definir una propuesta de mejoramiento de las condiciones laborales, a través de un análisis de los requerimientos del personal, con el fin de contar con trabajadores motivados, que generen eficiencia y eficacia en la operación empresarial.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de mejoramiento de clima laboral, que permita conservar el personal motivado mediante incentivos, bonos, y de esta manera buscar el bienestar de la empresa, con un adecuado clima laboral, en un período de dos años.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de mejoramiento laboral con la finalidad de elevar la satisfacción de los empleados y trabajadores de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

$\text{CLIMA LABORAL} = \frac{\text{No. EMPLEADOS COMPROMETIDOS}}{\text{NO. TOTAL EMPLEADOS}}$
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

1. *Selección y contratación de la empresa encargada del proyecto.*
2. *Analizar ambiente de trabajo actual.*
3. *Coordinar la delegación de las unidades de trabajo.*
4. *Elaboración de programas de concientización.*
5. *Elaboración del Presupuesto*
6. *Aprobación del proyecto.*
7. *Implementación del proyecto.*

TIEMPO: *Dos años*

FECHA DE INICIO: *01 de Enero 2009*

FECHA DE TERMINACIÓN: *31 Diciembre 2011.*

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES:

Departamento Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

3000 USD

PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

ANTECEDENTES:

La empresa no cuenta con un plan de capacitación que actualice los conocimientos, pues en esta actividad es de imperiosa necesidad tener una

capacitación permanente debido a las innovaciones tecnológicas que tienen los equipos y maquinaria en la industria.

ALCANCE:

Realizar una propuesta de implementación de un plan de capacitación permanente y competencia, para el progreso de la empresa y cumplir con los objetivos y metas propuestas; sin embargo la empresa brinda mayor calidad y confianza en el servicio.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan permanente de capacitación y capacidades del personal, que permita renovar la calidad del talento humano y así satisfacer adecuadamente las exigencias del mercado, por el lapso de dos años.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Elaborar un plan de capacitación al personal constantemente, para mejorar el nivel de producción de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

$\text{EMPLEADOS CAPACITADOS} = \text{No. EMPLEADOS CAPACITADOS} / \text{TOTAL EMPLEADOS}$
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Requerimientos del personal de la empresa.*
- 2. Capacitación a realizarse.*
- 3. Análisis de las empresas que presentan alternativas de capacitación.*
- 4. Elección de empresas responsables en la capacitación de personal*
- 5. Coordinar la capacitación con la empresa elegida.*
- 6. Especificar los cronogramas de la capacitación*
- 7. Elaboración del presupuesto*
- 8. Aprobación del proyecto.*

9. Desarrollo del proyecto.

TIEMPO: Dos años

FECHA DE INICIO: 01 de Enero 2009

FECHA DE TERMINACIÓN: 31 de Diciembre 2011.

RECURSOS:

Departamento Administrativo.

Departamento Financiero

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE:

Gerente

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Equipo designado para el proyecto

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

2.440 USD

5.3.3. PROYECTOS DE LARGO PLAZO

PROYECTO 1: CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE

ANTECEDENTES:

La participación de la empresa “ATYSEEM” en la actividad de la metalmecánica es alta ya que la competencia a nivel nacional no abastece el mercado interno. De allí la necesidad de extenderse hacia el exterior, pues existe

la amenaza de nuevos competidores a nivel de la ciudad de Quito, situación que la empresa ha creído conveniente buscar nuevos canales de venta, por lo cual, debe incrementar el capital de trabajo y buscar nuevas plazas a nivel de provincias.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Determinar, analizar y cuantificar la demanda insatisfecha que permita conocer los niveles y alcance de la expansión.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Implementar procesos productivos y la compra de maquinarias modernas para incrementar la producción y las ventas. Y crear nuevos canales de comercialización y ventas a nivel de provincias.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S:

<i>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO = VENTAS LOGRADAS / VENTAS PROGRAMADAS</i>
--

ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

- 1. Realizar un estudio de mercado.*
- 2. Determinación de la capacidad instalada.*
- 3. Análisis de la inversión*
- 4. Buscar fuentes de financiamiento*
- 5. Elaborar un presupuesto para crear la sucursal*
- 6. Poner en consideración del gerente*
- 7. Elaboración de Presupuesto.*
- 8. Aprobación del Presupuesto*
- 9. Proyecto a desarrollarse.*

TIEMPO: 5 años

FECHA INICIO: 01 Enero 2009.

FECHA TERMINACIÓN: 31 de Diciembre 2014

RECURSOS:

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Suministros y Materiales

Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES:

Gerencia

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

Equipo designado para la expansión.

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

27.000 USD

5.4.PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA											
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: SR. AUGUSTO VILLARROEL Y SRA AMPARO DE MEJIA.											
OBJETIVO: Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos, en un tiempo no mayor a seis meses.											
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de distribución que disminuya el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de mejorar la atención al cliente.											
INDICADOR: Productos a tiempo = Tiempo para entregar la obra / tiempo programado.											
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009						ENTREGABLE	RECURSOS	
			E	F	M	A	M	J		TIEMP O (HRS)	PRESUPUESTO (USD)
1	Realizar una lista de los clientes de acuerdo al momento de llegada.	Jefe de Ventas							REPORTE DE RESULTADOS	20	500,00
2	Solicitar los requerimientos del material a la oficina	Jefe de Ventas							REPORTE DE RESULTADOS	9	800,00
3	Establecer el tiempo programado para realizar la obra	Jefe de Ventas							LISTA DE REQUERIMIENTOS PRIORITARIOS	20	800,00
4	Definir tiempos y movimientos desde el momento que el cliente deja su trabajo hasta el momento que es entregado por planta a la oficina.	Jefe de Ventas							LISTA DE REQUERIMIENTOS PRIORITARIOS	20	500,00
5	Presentar informes de resultados.	Jefe de Ventas							INFORME DE RESULTADOS	10	400,00
6	Elaboración del presupuesto.	Jefe de Ventas y Jefe Administrativo							VISTO BUENO	10	260,00
7	Aprobación del proyecto.	Jefe de Ventas y Jefe Administrativo							PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS	8	150,00
8	Implementación del plan.	Gerente							DESARROLLO DEL PROYECTO	12	
											3.410,00

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS																		
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: SR. AUGUSTO VILLARROEL Y SRA AMPARO DE MEJIA.																		
OBJETIVO: Mejorar el servicio para atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz, en un lapso de tiempo de un año.																		
ESTRATEGIA GLOBAL: Establecer un plan de mejora de servicio mediante un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente del producto especialmente en cuanto a la calidad del mismo.																		
INDICADOR: SATISFACCIÓN DE CLIENTES = NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE ACUERDO A ENCUESTA Y GRUPOS FÓCO.																		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009												ENTREGABLE	RECURSOS		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)	
1	Evaluar el servicio de satisfacción del cliente en cuanto a comodidad, accesibilidad y calidad de los productos terminados.	Jefe Administrativo y Jefe de producción														REPORTE DE RESULTADOS	20	300,00
2	Análisis del proceso de servicio de venta actual	Jefe Administrativo														REPORTE DE RESULTADOS	12	200,00
3	Análisis del sistema de control de calidad.	Jefe Administrativo y Jefe de producción														INFORME DE LOS RESULTADOS	10	500,00
4	Mejorar el desempeño mediante la capacitación al personal, y servicio al cliente, refiriéndose a las encuestas de satisfacción del servicio.	Jefe Administrativo														INFORME DE REQUERIMIENTOS	20	1.300,00
5	Designar al departamento administrativo, el área de quejas.	Jefe Administrativo y Jefe de producción														VISTO BUENO	15	1.000,00
6	Elaboración del presupuesto para la implementación del proyecto.	Jefe Administrativo y Jefe de producción														INFORME DE RESULTADOS		200,00
7	Aprobación del Proyecto.	Gerente														INFORME DE RESULTADOS		200,00
8	Implementación y control del proyecto.	Jefe Administrativo y Jefe de producción														DESARROLLO DEL PROYECTO	10	300,00
															4.000,00			

INICIATIVA ESTRATÉGICA : IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC.																		
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: ING. FRANKLIN ROMÁN Y SRA AMPARO DE MEJIA.																		
OBJETIVO: Desarrollar un modelo de gestión estratégica y crear una cultura corporativa de cambio para comprometer a todo el personal de la empresa en la consecución del nuevo modelo a implementarse, por un lapso de un año.																		
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar el modelo de gestión estratégica.																		
INDICADOR: Estrategias ejecutadas = Número de estrategias ejecutadas / número total de estrategias programadas.																		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009												ENTREGABLE	RECURSOS		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)	
1	Presentación del modelo a nivel de Gerencia.	Gerente														MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	7	820,00
2	Aprobar el modelo de gestión estratégica	Gerente														VISTO BUENO	6	
3	Desarrollar un cronograma de acciones.	Jefe Administrativo														CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	8	600,00
4	Presentar el modelo a todo el personal de la empresa, especialmente al personal operativo.	Jefe Administrativo														PRESENTACIÓN Y FOLLETOS	4	530,00
5	Capacitar al personal respecto al modelo de gestión.	Jefe Administrativo														PRESENTACIÓN Y FOLLETOS	4	530,00
6	Elaborar el presupuesto	Jefe Administrativo														MODELO DE PRESUPUESTO	5	360,00
7	Aprobación del presupuesto	Gerente														VISTO BUENO	5	
8	Implementación del Proyecto	Jefe Administrativo														DESARROLLO DEL PROYECTO	5	360,00
														3.200,00				

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: SRA AMPARO DE MEJIA.

OBJETIVO: Desarrollar un sistema de cobros y establecer estrategias de seguimiento a los clientes, en un lapso de un mes.

ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un sistema contable que permita establecer el control y evaluación de los clientes

INDICADOR: % Cartera vencida = Cuentas por cobrar / total de ventas.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009		ENTREGABLE	RECURSOS	
			M	A		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)
1	Determinar un sistema de control de las cuentas y documentos por cobrar.	Jefe Financiero			INFORME DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	6	100,00
2	Seleccionar a los clientes de acuerdo a su morosidad.	Jefe Administrativo y Jefe Financiero			LISTA DE CLIENTES MOROSOS	8	300,00
3	Establecer mecanismos de cobros a los clientes.	Jefe Administrativo y Jefe Financiero			PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS	10	150,00
4	Evaluar la implementación del sistema.	Gerente			CRITERIOS DE EVALUACIÓN		150,00
5	Elaborar presupuesto.				MODELO DE PRESUPUESTO		100,00
6	Aprobar el proyecto.	Gerente			VISTO BUENO		
7	Implementación y control del sistema	Gerente			MODELO DESARROLLO DEL PROYECTO		200,00
							1.000,00

INICIATIVA FINANCIERO		ESTRATÉGICA :		CONTROL			
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: ING. FRANKLIN ROMÁN Y SRA AMPARO DE MEJIA.							
OBJETIVO: Establecer un sistema contable y un plan de control y evaluación presupuestaria para mejorar la rentabilidad de la empresa y la liquidez de la misma, en un tiempo no mayor a dos meses.							
ESTRATEGIA GLOBAL: Adquirir un software de contabilidad y efectuar un plan de presupuesto con el fin de mejorar el nivel contable y financiero y contar a tiempo con herramientas básicas para la toma de decisiones.							
INDICADOR: Rentabilidad = Utilidad de la empresa / ventas alcanzadas.							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009		ENTREGABLE	RECURSOS	
			F	M		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)
1	Adquirir un software	Gerente			REPORTE DE RESULTADOS	5	2.300,00
2	Establecer un plan de operaciones contables y financieras	Jefe Financiero			REPORTE DE RESULTADOS	10	300,00
3	Establecer un sistema de control de costos sistematizado	Jefe Administrativo y Jefe Financiero			CRITERIO DE EVALUACIÓN	10	200,00
4	Someter a los directivos de la empresa la propuesta.	Gerente			PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS	10	600,00
5	Evaluación del proyecto	Jefe Administrativo y Jefe Financiero			INFORME DE RESULTADOS	5	300,00
6	Aprobación del proyecto	Gerente			VISTO BUENO		
7	Implementación y control	Jefe Administrativo y Gerente			DESARROLLO DEL PROYECTO		1.800,00
							5.500,00

INICIATIVA ESTRATÉGICA : PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES																		
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: ING. FRANKLIN ROMÁN Y SRA AMPARO DE MEJIA.																		
OBJETIVO: Desarrollar un plan de mejoramiento de condiciones laborales, que permita tener personal motivado mediante incentivos, bonos, y de esta manera buscar el bienestar en la empresa, con un adecuado clima laboral, por un tiempo de dos años.																		
ESTRATEGIA GLOBAL: Desarrollar un plan de mejoramiento laboral con la finalidad de elevar la satisfacción de los empleados y trabajadores de la empresa.																		
INDICADOR: Clima laboral = No. Empleados comprometidos / No. Total Empleados.																		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009-2011												ENTREGABLE	RECURSOS		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)	
1	Selección y contratación de la empresa encargada del proyecto.	Jefe Administrativo														LISTA DE CARACTERÍSTICAS	15	300,00
2	Analizar ambiente de trabajo actual.	Jefe Administrativo														LISTA DE EMPRESAS	15	350,00
3	Coordinar la delegación de las unidades de trabajo.	Jefe Administrativo														LISTA DE EQUIPOS ESTABLECIDOS	20	250,00
4	Elaboración de programas de concientización.	Jefe Administrativo														PROGRAMAS DE CONCIENTIZACIÓN	10	800,00
5	Elaboración del Presupuesto	Jefe Financiero														PRESUPUESTO	3	
6	Aprobación del proyecto.	Gerente														VISTO BUENO	10	
7	Implementación del proyecto.	Jefe Administrativo														DESARROLLO DEL PROYECTO	30	1.300,00
																	3.000,00	

INICIATIVA ESTRATÉGICA : PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL																		
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: SRA AMPARO DE MEJLA.																		
OBJETIVO: Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos, por el lapso de un año.																		
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de capacitación de personal constantemente, para mejorar el nivel de producción de la empresa.																		
INDICADOR: % Empleados capacitados = Número de empleados capacitados / total empleados.																		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2009- 2011												ENTREGABLE	RECURSOS		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		TIEMPO (HRS)	PRESUPUESTO (USD)	
1	Requerimientos del personal de la empresa.	Jefe Administrativo y Jefe de Producción														REPORTE DE RESULTADOS	8	320,00
2	Capacitación a realizarse.	Jefe Administrativo.														REPORTE DE RESULTADOS	8	320,00
3	Análisis de las empresas que presentan alternativas de capacitación.	Jefe Administrativo.														LISTA DE EMPRESAS	10	200,00
4	Elección de empresas responsables en la capacitación de personal	Jefe Administrativo.														EVALUACIÓN DE LA LISTA	6	300,00
5	Coordinar la capacitación con la empresa elegida.	Jefe Administrativo.														PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS	8	300,00
6	Especificar los cronogramas de la capacitación.	Jefe Administrativo														CRONOGRAMA	5	400,00
7	Aprobación del proyecto.	Gerente														VISTO BUENO	3	
8	Elaboración del presupuesto.	Gerente														MODELO DE PRESUPUESTO	5	
9	Desarrollo del proyecto.	Jefe Administrativo.														DESARROLLO DEL PROYECTO	15	600,00
														2.440,00				

5.5.DESARROLLO DE PROYECTOS

Para el desarrollo de los proyectos se determino los siguientes proyectos:

- 1. PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA**
- 2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS**
- 3. PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

PROYECTO 1: PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA

ANTECEDENTES:

La empresa “ATYSEEM” no cuenta con un plan de disminución de tiempos de entrega que nos permita observar los tiempos y movimientos desde el momento de la recepción del pedido hasta el momento que sea entregado al cliente final.

ALCANCE:

Establecer una propuesta de implementación de procesos en los cuales se programe los tiempos y movimientos de las operaciones e igualmente su mantenimiento convirtiendo de esta manera más eficiente.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos, en un tiempo no mayor a seis meses.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- *Mejorar los tiempos de entrega, para que los clientes se sientan satisfechos por su trabajo en el tiempo estimado.*
- *Mejorar el servicio para atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz en un tiempo determinado.*

- *Reducir los tiempos muertos en el proceso de recepción de pedido, producción y entrega.*

JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas al no atender a tiempo a sus clientes, es por motivos que los empleados no están capacitados para elaborar ese trabajo en un menor tiempo, ya que ellos justifican que el trabajo es complicado por ese motivo se demoran mayor tiempo de lo programado.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: REALIZAR UNA LISTA DE LOS CLIENTES DE ACUERDO AL MOMENTO DE LLEGADA.

Llevar un control de la recepción de los pedidos con nombre del cliente, número telefónico y coordinar el precio por el trabajo ha ser realizado, tiempo estimado para su trabajo y también se coordina fecha y hora de entrega, en el caso de estar en menos tiempo, el departamento administrativo encargado, le comunica que puede pasar a retirar por oficina.

ACTIVIDAD 2: SOLICITAR LOS REQUERIMIENTOS DEL MATERIAL EN OFICINA.

Personal de planta encargado, realiza el requerimiento del material necesario para la elaboración del trabajo, y cuando el departamento administrativo encargado de solicitar los materiales necesarios para los diferentes trabajos se demora en hacer los requerimientos o adquirir , por falta de dinero o por motivos que no nos dan crédito por facturas atrasadas en cancelaciones. Por este motivo, no es el tiempo que nosotros nos demoramos en elaborar los respectivos trabajos solicitados por los clientes, entonces ahí esta la falta más grande de la demora en la entrega de los trabajos y por esas razones mencionadas no se puede cumplir las exigencias de los clientes en el tiempo programado.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECER EL TIEMPO PROGRAMADO PARA REALIZAR LA OBRA.

En esta obra se programa un tiempo de tres horas para realizar este trabajo, ya que los ayudantes de mecánica, torneros y fresadores, coordinen con la obra solicitada y cumplan con el trabajo de este cliente con el fin de brindar servicios empresariales y el cliente se sienta gustoso de nuestros servicios que son inmediatos.

ACTIVIDAD 4: DEFINIR LOS TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DESDE EL MOMENTO QUE EL CLIENTE DEJA SU TRABAJO HASTA EL MOMENTO QUE ES ENTREGADO POR PLANTA A OFICINA.

Determinar las exigencias de los clientes y sus necesidades en cuanto a tiempos de entrega, en función de los trabajos entregados.

La empresa al entregar en menor tiempo los requerimientos de los clientes, se sienten satisfechos con la finalidad que la empresa cumple con su programación en menor tiempo posible, y da prioridad a clientes fijos, clientes como textiles que no pueden paralizar.

ACTIVIDAD 5: ENTREGAR AL CLIENTE EL TRABAJO Y SU FACTURA CORRESPONDIENTE, ENCARGADO EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

El departamento administrativo encargado se pone en contacto con el cliente y comunica que su trabajo ya esta listo, y puede pasar a retirar, inmediatamente se realiza la factura

ACTIVIDAD 6: PRESENTAR INFORMES DE RESULTADOS.

De acuerdo al análisis realizado, se presenta el informe en mejorar los tiempos de entrega dando incentivos a los empleados para que los trabajos se den cumplimiento en el tiempo programado y evitar las falencias en el servicio al cliente.

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

DESCRIPCIÓN	TOTALES
PRODUCTIVIDAD, TRABAJO EN EQUIPO	1200
CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN MANEJO DE LA MAQUINARIA,	1500
CAPACITACIÓN SUELDAS ESPECIALES	710,00
TOTALES	3.410,00

ACTIVIDAD 8: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

Visto bueno por parte del Gerente

ACTIVIDAD 9: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

Aprobado el proyecto se encarga el departamento responsable de la ejecución del mismo, de acuerdo al cronograma de actividades planteado, ya que se presentarán informes continuos para el cumplimiento del proyecto.

PROYECTO 2: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.

ANTECEDENTES:

Actualmente la empresa mantiene buenas relaciones con los clientes y proveedores, sin embargo existen falencias en el servicio al cliente lo que redundo en la imagen de la empresa, debido al incumplimiento de pedidos; por otro lado, aunque se produce productos de buena calidad a precios moderados, es de imperiosa necesidad mejorar el nivel de satisfacción del cliente, especialmente en el asesoramiento técnico que facilita la empresa en cuanto a la

comodidad, accesibilidad, amabilidad y otros factores relevantes según la percepción del cliente con el fin de tener mayor captación del mercado.

ALCANCE:

Definir una propuesta de mejora del servicio al cliente estableciendo una cultura orientada al cliente, con el fin de optimizar la calidad del producto en todos sus aspectos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Mejorar el servicio para atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz, en un lapso de tiempo de un año.

JUSTIFICACIÓN

Realizar un estudio de las necesidades del cliente en base a programas y actividades trimestrales para adaptarlas al mejoramiento de los servicios.

Establecer un plan de mejora de servicio mediante un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente del servicio, especialmente en cuanto a la calidad del mismo. Y encuestas de satisfacción.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: EVALUAR EL SERVICIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A PRECIO, COMODIDAD, ACCESIBILIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS.

Los clientes se encuentran satisfechos en precio, comodidad, accesibilidad y calidad de los productos en un 100% y en el que no están conformes es en el servicio técnico porque el día que se programa la visita no van y dejan para otro día realizar ya que en este caso un 30% no le satisface el servicio técnico que brinda la empresa, por motivo que no cumple con su cronograma de visitas, lo que les molesta que no sean atendidos a tiempo, a pesar que se solicito a tiempo el servicio.

ACTIVIDAD 2: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SERVICIO DE VENTA ACTUAL.

Actualmente el proceso de servicio de venta actual ha hecho que la empresa mejore en un 60%, al contar con un personal motivado y comprometido, con la finalidad de que los procesos sean de calidad.

ACTIVIDAD 3: ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.

Al tener un control de calidad se disminuye la cantidad de desperdicios de material y así se podrá agilizar los procesos y optimizar los recursos que favorezcan al sistema productivo empresarial; y tener un control adecuado en los procesos y de sus responsables con el fin de minimizar fallas y costos, evitar los retrasos en la producción.

ACTIVIDAD 4: MEJORAR EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE, REFIRIÉNDOSE A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.

La empresa al contar con clientes satisfechos de los servicios empresariales brindados por la empresa, al contar con un personal 100% capacitado en: atención al cliente, y de esta manera ser la mejor empresa

ACTIVIDAD 4: DESIGNAR AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, EL ÁREA DE QUEJAS.

Programar un mejoramiento de los servicios con la finalidad de minimizar fallas, costos y evitar los retrasos en la producción y de esta manera mejorar el servicio al cliente y sentir que los clientes estén gustosos de los servicios.

ACTIVIDAD 5: SEGUIMIENTO AL CLIENTE

La empresa siempre debe realizar el seguimiento al cliente con la finalidad de ver si los clientes están satisfechos en los servicios prestados por la empresa si o no, y porque, y aceptar las recomendaciones.

ACTIVIDAD 6: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPACITACIÓN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	2000,00
CAPACITACIÓN DE MANEJO DE TORNOS, FRESAS, AUTOMÁTICOS	2000,00
TOTAL	4000,00

ACTIVIDAD 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto aprobado se encuentra en gerencia ya que es la persona responsable del proyecto, para cubrir las necesidades y exigencias de los clientes.

ACTIVIDAD 8: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO.

La empresa al implementar el mejoramiento de los servicios, permitirá un control adecuado en las exigencias por parte de los clientes ya que los clientes tendrán un buen servicio por parte de la empresa.

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto aprobado se encuentra en gerencia ya que es la persona responsable del proyecto, ya que este departamento cubre las necesidades y las exigencias del personal.

PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

ANTECEDENTES:

La empresa no cuenta con un plan de capacitación que actualice los conocimientos, pues en esta actividad es de imperiosa necesidad tener una capacitación permanente debido a las innovaciones tecnológicas que tienen los equipos y maquinaria en la industria.

ALCANCE:

Realizar una propuesta de implementación de un plan permanente de capacitación y competencia para el desarrollo organizacional y el logro de los objetivos y las metas propuestas.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal, que permita renovar la calidad del talento humano y así satisfacer adecuadamente las exigencias del mercado, por el lapso de un año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- *Capacitación permanente a todos los empleados, para mejorar su desempeño en la empresa.*
- *Capacitación por competencias de los empleados de la empresa.*

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente las empresas no capacitan al personal, con la finalidad de que éste personal al salir de la empresa, copia los trabajos y como ya se los capacito nos quitan los clientes y la competencia se hace más grave.

La capacitación del personal es necesario actualizarlos todos los días. Ya que la persona encarga de la planta y del personal administrativo, debe estar muy capacitado para llevar a cabo las decisiones adecuadas de la empresa en el momento correcto.

Además la organización debe estar constantemente capacitada de acuerdo a las diferentes responsabilidades y desempeño que realiza en la empresa “ATYSEEM”.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL Y DE LA EMPRESA

Es importante antes de iniciar con un proyecto se debe investigar y determinar las exigencias del personal y sus necesidades en cuanto a capacitación de cada empleado para su óptimo desempeño en la empresa.

Para determinar los requerimientos del personal se realizará un análisis profundo del personal de la empresa, en función al desempeño que realiza cada uno e identificar el tipo de capacitación que necesita el personal.

ACTIVIDAD 2: CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR

La capacitación a implementarse en la empresa de acuerdo a las exigencias del personal y de las actividades que éstos realizan, con el fin de establecer perfiles, para que dichas empresas brinden el servicio de capacitación a las empresas que necesitan.

ACTIVIDAD 3: SELECCIÓN DE EMPRESA RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.

La empresa elegida para la capacitación se la escogerá por los meritos en la calidad del trabajo, los requerimientos del personal y las empresas que la recomienda por ser la mejor, y proceder a la contratación de los servicios de la empresa.

ACTIVIDAD 4: ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS RESPONSABLES EN LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Al tener empresas seleccionadas para la capacitación, se optará a la de mejor calidad de trabajo requerido por la empresa, con la finalidad de cubrir las exigencias del personal y, planes de capacitación a establecerse dentro del proyecto.

ACTIVIDAD 5: COORDINAR LA CAPACITACIÓN CON LA EMPRESA ELEGIDA.

“ATYSEEM” coordinará con la respectiva empresa de capacitación contratada, para realizar el evento de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos para satisfacer los requerimientos de los clientes.

CURSO DE CAPACITACIÓN

NECESIDADES REQUERIDAS	CURSO DE CAPACITACIÓN
<i>Dirección empresarial</i>	<i>PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO</i>
<i>Trabajo en equipo</i>	
<i>Gestión Compras y Ventas</i>	
<i>Atención al cliente</i>	<i>SERVICIO AL CLIENTE</i>
<i>Motivación</i>	<i>MOTIVACIÓN AL PERSONAL</i>
<i>Nueva maquinaria Industrial (producción)</i>	<i>PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA DE METALMECÁNICA DE PRECISIÓN (TORNOS, FRESAS)</i>

ACTIVIDAD 6: ESPECIFICAR LOS CRONOGRAMAS DE LA CAPACITACIÓN.

Se presenta el cronograma del curso de capacitación propuesto por la empresa “ATYSEEM”, que se efectuará con la empresa SECAP:

CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN		
FECHA	PLAN DE CAPACITACIÓN	HORARIO
Viernes 13 y Sábado 14 de marzo 2009	PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	08H00 A 12H30
Viernes 20 y Sábado 21 de marzo 2009	SERVICIO AL CLIENTE	08H00 A 12H30
Viernes 6 y Sábado 7 de marzo 2009	MOTIVACIÓN AL PERSONAL	08H00 A 12H30
Viernes 27 y Sábado 28 de marzo 2009	PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA DE METALMECÁNICA DE PRECISIÓN (TORNOS, FRESAS)	08H00 A 12H30

ACTIVIDAD 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto aprobado de capacitación se encuentra en la Gerencia ya que la persona responsable del proyecto es el departamento administrativo encargado por la Señora Amparo de Mejía, ya que este proyecto cubrió las necesidades y las exigencias del personal.

ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DEL PROYECTO	
CAPACITACIÓN	VALOR
PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	600,00
SERVICIO AL CLIENTE	320,00
MOTIVACIÓN AL PERSONAL	320,00
PROCESOS OPERACIONALES Y TECNOLOGÍA DE METALMECÁNICA DE PRECISIÓN (TORNOS, FRESAS)	1.200,00
TOTAL	2.440,00

ACTIVIDAD 9: DESARROLLO DEL PROYECTO.

Aprobado el proyecto se encarga el departamento responsable de la ejecución del mismo, de acuerdo al cronograma de actividades y presupuesto planteado, ya que se presentarán informes continuos para el cumplimiento de este proyecto.

CAPITULO VI

INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTOS

Los indicadores de gestión son uno de los agentes precisos para que el proceso, se realice con eficiencia y eficacia, ya que es importante adecuar sistemas apropiados para los cálculos de los indicadores.

Los presupuestos es la evaluación financiera de los proyectos, lo que se determina para cumplir con los objetivos planteados, y con éstos resultados se cumplirá con la visión planteada por la empresa.

6.1.INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión son medidas financieras y no financieras que manifiestan el bienestar del negocio.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto a los objetivos y metas planteadas.

Los indicadores de gestión tienen las siguientes cualidades:

DEBE SER MEDIBLE.- Característica detallada en términos de frecuencia o cantidad.

DEBE SER ENTENDIBLE.- Reconocido por todos aquellos que lo usan.

DEBE SER CONTROLABLE.- Permite su control de la empresa.

6.1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los indicadores permiten evaluar el desempeño de la organización, y son importantes, por lo que al utilizar la empresa tiene muchas ventajas; sin embargo reducen las indecisiones, ya que con estos indicadores da un mejor bienestar para todos quienes forman parte de la empresa, y así llevar a cabo las medidas necesarias a su debido tiempo. Para “ATYSEEM”, los indicadores de gestión

ayudan a controlar el cumplimiento de las metas y objetivos que se hayan planteado.

6.1.2. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son los siguientes:

- **Indicadores de procesos:** Se evalúa procesos o actividades de la empresa, con la finalidad de considerar indicadores de eficiencia.
- **Indicadores de resultados:** Estos resultados de la empresa miden los procesos o salidas de la misma con el fin de mejorar su eficacia.

6.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS

Tomando en consideración las perspectivas de la empresa, los indicadores de gestión pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Indicadores financieros:** Este tipo de indicadores se enfocan especialmente en aspectos como informes financieros de la empresa, rentabilidad, crecimiento de utilidades, patrimonio, etc.
- **Indicadores de clientes:** Refleja la situación de la empresa en el mercado, con respecto a su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos, con respecto a productos y servicios que ofrece la empresa. Esta situación hace tomar muy en cuenta la relación del mercado con respecto a la competencia.
- **Indicadores de procesos internos:** Estos indicadores nos ayudan a enfocarnos de forma inmediata como se lleva a cabo los procesos de la empresa; ya que se analiza lo siguiente: índice de productividad, eficiencia de las maquinas. Y con este indicador se evalúa a la empresa, como ha progresado con respecto a: clientes, servicios, y productos.
- **Indicadores de crecimiento y aprendizaje:** Estos indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfoca a la capacidad de personal de la empresa, y los indicadores que se miden son: liderazgo, capacidad, crecimiento del personal y responsabilidad.

Los indicadores de gestión tomados en consideración de “ATYSEEM” son los siguientes:

TABLA No.6.1. INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA

DEFINIR MEDIDAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS						
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE	NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mejorar alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional, para aumentar los niveles de ventas.	Crece en el mercado mediante segmentaciones.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	VENTAS LOGRADAS / TOTAL VENTAS DEL MERCADO	ANUAL	ENCUESTA DE MERCADO	DE	35%	ING. FRANKLIN ROMÁN (GERENTE GENERAL)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad en 20 puntos porcentuales hasta el año 2014.	Aumentar la rentabilidad, mediante planes de inversión y mejoramiento productivo.	RENTABILIDAD	UTILIDAD DE LA EMPRESA / VENTAS ALCANZADAS	MENSUAL	FINANZAS		10%	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Mejorar el sistema financiero en la empresa	Optimizar la gestión financiera con el fin de maximizar la rentabilidad, eliminando de esta manera las demoras en la empresa en cobros y pagos.	% DE CARTERA VENCIDA	CUENTAS POR COBRAR / TOTAL DE VENTAS	MENSUAL	FINANZAS		30 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)

TABLA No.6.2. INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA CLIENTES

DEFINIR MEDIDAS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA CLIENTES	TIEMPO	<i>Disminuir el plazo de entrega de la maquinaria liviana, pesada y servicio técnico, con el fin de disminuir los requerimientos del mercado.</i>	<i>Aumentar la percepción del cliente, en la entrega de los servicios requeridos.</i>	TIEMPO	<i>TIEMPO PARA ENTREGAR LA OBRA / TIEMPO PROGRAMADO</i>	MENSUAL	ADMINISTRACIÓN	60 DÍAS	SRA AMPARO DE MEJIA (FINANZAS)
	SERVICIO	<i>Medir la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.</i>	<i>Mejorar el servicio a los clientes y brindar soluciones empresariales acorde a las necesidades del cliente.</i>	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	<i>NIVELES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE ACUERDO A ENCUESTA Y GRUPOS FÓCO.</i>	MENSUAL	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	60%	SRA. AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

TABLA No.6.3. INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

DEFINIR MEDIDAS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS						
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	DE	NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	REGULACIONES	Fortalecer las relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Desarrollar relaciones con proveedores , para adquirir materiales de calidad.	% PROVEEDORES CERTIFICADOS	% DE PROVEEDORES QUE CALIFICAN EN 80% EN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL SERVICIO.	TRIMESTRAL	ADMINISTRACIÓN		30%	SRA. AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)
	GESTIÓN	Mejorar los procesos administrativos	Crear un Modelo de Gestión Estratégica mediante Balanced Scorecard que direcciona la productividad de la empresa.	ESTRATEGIAS EJECUTADAS	No. ESTRATEGIAS EJECUTADAS / TOTAL DE ESTRATEGIAS PROGRAMADAS.	SEMESTRAL	ADMINISTRACIÓN		35%	SRA AMPARO DE MEJIA (ADMINISTRATIVO)

TABLA No.6.4. INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

DEFINIR MEDIDAS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA A REVISIÓN-ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL BASE	RESPONSABLE KPI
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CULTURA	<i>Crear una cultura organizacional que comprometa a la empresa, cumplir el objetivo corporativo.</i>	<i>Mantener personal motivado y comprometido con la empresa.</i>	CLIMA LABORAL	No. DE EMPLEADOS COMPROMETIDOS / No. TOTAL EMPLEADOS	TRIMESTRAL	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	30%	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)
	CAPITAL HUMANO	<i>Motivar y mantener buen clima laboral, con el fin de optimizar los procesos productivos.</i>	<i>Mejorar los programas de capacitación.</i>	EMPLEADOS CAPACITADOS	NÚMERO EMPLEADOS CAPACITADOS / TOTAL EMPLEADOS	TRIMESTRAL	REPORTE DE COMPETENCIAS POR EMPLEADO Y AREA	20%	SRA AMPARO DE MEJÍA (ADMINISTRATIVO)


6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

Las evaluaciones financieras nos permiten analizar y determinar los proyectos planteados y cual es su aporte para la empresa.

6.2.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Elaborar el presupuesto de los proyectos, ya que nos permite tener una idea clara sobre la inversión que se va a realizar. El presupuesto de los 9 proyectos planteados, para su período de cumplimiento es el siguiente:

TABLA No.6.5. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS POR PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA “ATYSEEM”

RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS			
			
TIEMPO	No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO	1	PLAN DE DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA	3.410,00
	2	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	4.000,00
	3	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BSC	3.200,00
MEDIANO PLAZO	4	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	1.000,00
	5	PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	1.000,00
	6	CONTROL FINANCIERO	5.500,00
	7	PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES	3.000,00
	8	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	2.440,00
LARGO PLAZO	9	CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN EL ORIENTE	27.000,00
TOTALES			50.550,00

Elaborado por: Rosario Román.

A continuación se detalla el presupuesto de los proyectos según su período de ejecución y es el siguiente:

TABLA No. 6.6. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN SE PERÍODO DE EJECUCIÓN

PERÍODO DE TIEMPO	AÑO					
	COSTO	1	2	3	4	5
CORTO	10.610,00	2.122,00	2.122,00	2.122,00	2.122,00	2.122,00
MEDIANO	12.940,00	2.588,00	2.588,00	2.588,00	2.588,00	2.588,00
LARGO PLAZO	27.000,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
TOTAL ANUAL	50.550,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00

Elaborado por: Rosario Román

El gasto destinado de los recursos para cada año es el siguiente:

TABLA No. 6.7. FRACCIÓN DE DESEMBOLSO ANUAL

PERÍODO DE TIEMPO	PERÍODO					
		1	2	3	4	5
CORTO	25%	15%	15%	15%	15%	15%
MEDIANO	10%	17%	17%	17%	17%	17%
LARGO PLAZO	5%	20%	20%	20%	20%	20%

Elaborado por: Rosario Román

Se detalla los desembolsos de cada período.

TABLA No. 6.8. PRESUPUESTO SEGÚN PERÍODO DE DESEMBOLSOS

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	AÑO				
		1	2	3	4	5
CORTO	10.610,00	1.591,50	1.591,50	1.591,50	1.591,50	1.591,50
MEDIANO	12.940,00	2.199,80	2.199,80	2.199,80	2.199,80	2.199,80
LARGO PLAZO	27.000,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
TOTAL ANUAL		9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30

6.2.2. FLUJO DE CAJA

Los flujos de caja es la liquidez de la empresa.

Mediante flujo de caja se puede determinar liquidez, rentabilidad, crecimiento, entre otros.

Al proyectar los flujos de caja para la empresa "ATYSEEM" se basa en los datos históricos del año 2008, que es la inversión inicial con la que dispone la empresa y se detalla lo siguiente:

TABLA No. 6.9. PROYECCIONES DE VALORES BASES

CUENTAS	HISTÓRICO	% VARIACIÓN
INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS	65.000,00	20%
NO OPERACIONALES	1.200,00	4%
(-) DESCUENTO EN VENTAS	- 1.563,00	3,00%
COSTOS		
COSTO DE VENTAS	20.000,00	7%
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE VENTAS	2.000,00	6%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.200,00	4%

Elaborado por: Rosario Román

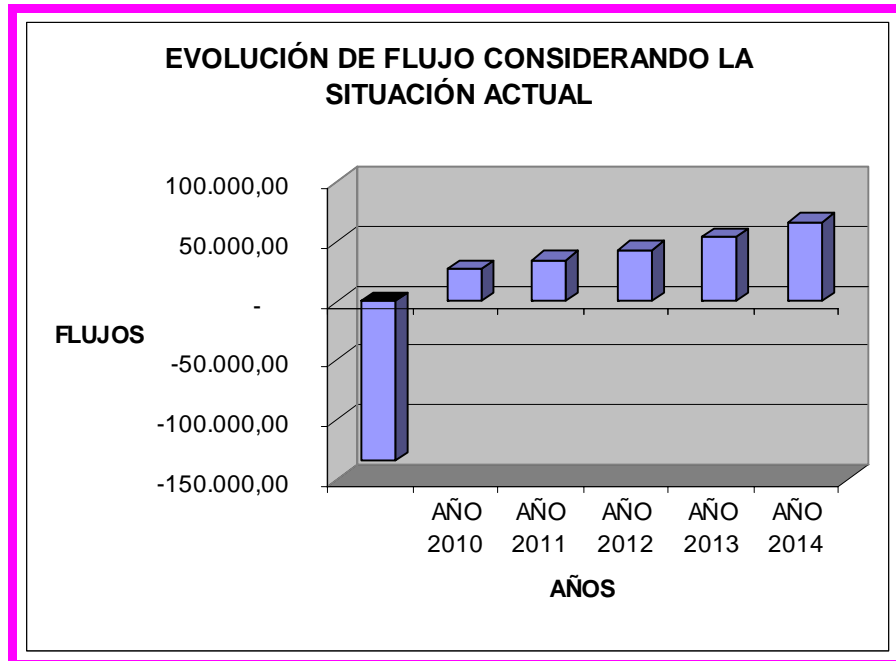
En los cinco años la empresa ha tenido un crecimiento rentable lo que garantiza el éxito de la empresa.

6.2.2.1 FLUJOS DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL
TABLA No. 6.10. FLUJO DE CAJA “ATYSEEM” SIN INTERVENCIÓN

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>INGRESOS</u>						
OPERACIONALES		78.000,00	93.600,00	112.320,00	134.784,00	161.740,80
VENTAS		78.000,00	93.600,00	112.320,00	134.784,00	161.740,80
NO OPERACIONALES		1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83	1.459,98
DESCUENTOS		- 1.609,89	- 1.658,19	- 1.707,93	- 1.759,17	- 1.811,95
<u>TOTAL INGRESOS</u>		78.361,89	93.960,27	112.678,10	135.139,34	162.092,76
<u>COSTOS</u>						
COSTO DE VENTAS		21.400,00	22.898,00	24.500,86	26.215,92	28.051,03
<u>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</u>		56.961,89	71.062,27	88.177,24	108.923,42	134.041,73
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS		2.120,00	2.247,20	2.382,03	2.524,95	2.524,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.328,00	3.461,12	3.599,56	3.743,55	3.893,29
INVERSIÓN INICIAL	- 134.700,00					
<u>TOTAL GASTOS</u>		5.448,00	5.708,32	5.981,60	6.268,50	6.418,24
<u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u>		51.513,89	65.353,95	82.195,64	102.654,92	127.623,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		7.727,08	9.803,09	12.329,35	15.398,24	19.143,52
IMPUESTO A LA RENTA		12.878,47	16.338,49	20.548,91	25.663,73	31.905,87
RESERVA LEGAL		3.090,83	3.921,24	4.931,74	6.159,30	7.657,41
<u>UTILIDAD OPERATIVA</u>		27.817,50	35.291,13	44.385,64	55.433,66	68.916,68
<u>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</u>	- 134.700,00	27.817,50	35.291,13	44.385,64	55.433,66	68.916,68

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla No.6.10, el flujo neto de caja de la empresa “ATYSEEM”, crece a medida que aumenta la producción de maquinaria liviana y pesada en el mercado.

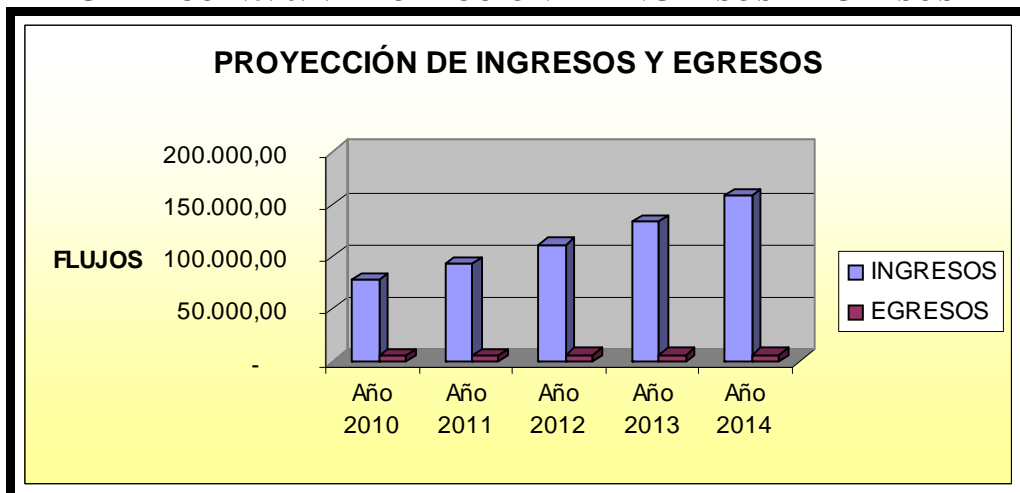
GRÁFICO No. 6.1.
EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL



Elaborado por: Rosario Román

Al comparar los proyectos de ingresos y egresos son los siguientes:

GRÁFICO No. 6.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS



Al analizar los flujos netos sin proyectos para la empresa “ATYSEEM”, podemos observar que los ingresos crecen de una forma rápida y en el caso de los egresos van desarrollándose lentamente.

6.2.2.1.1. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN.

Para calcular la evaluación financiera es importante primero calcular la tasa mínima aceptable del proyecto TMAR, y se contiene lo siguiente:

TABLA No. 6.11. CÁLCULO DE LA TASA TMAR

CALCULO DE LA TASA TMAR	
DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
INFLACIÓN	8,36
RIESGO PAIS	6,52
TASA PASIVA	5,19
TOTAL	20,07

Elaborado por: Rosario Román

6.2.2.1.1.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este indicador nos permite demostrar el monto de beneficios reales que un proyecto aportaría al inversionista privado.

El VAN consiste en traer los flujos de efectivo del futuro (1 -5 años) al presente, todos los flujos esperados usando como tasa de descuento la llamada tasa mínima de rendimiento TMAR., y se observa el comportamiento de los ingresos y egresos.

6.2.2.1.1.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de la tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR es aquella en la cual el VAN = 0, es decir donde los ingresos netos y egresos de inversión se igualan a sus valores actualizados.

Cuando la TIR es mayor que la TMAR, razón por lo que debe aceptarse la inversión, es decir como el rendimiento es mayor que el mínimo fijado como aceptable.

Para los proyectos de inversión La tasa interna de retorno de un proyecto de inversión, es aquella tasa de descuento que se utiliza para calcular el beneficio de la inversión.

El TIR se calcula con la siguiente fórmula:

$$TIR = r1 + (r2 - r1) \frac{VAN 1}{VAN 1 - VAN 2}$$

6.2.2.1.1.2.2 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Es la cantidad de dinero que se percibe por cada unidad monetaria utilizada.

Para calcular el beneficio costo se suma todos los flujos netos y se divide para la inversión inicial.

CALCULO VAN, TIR Y COSTO BENEFICIO

TABLA No. 6.12. VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN		
TMAR TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	12,45%	16,99%
VAN VALOR ACTUAL NETO	\$ 17.238,69	\$ 1.050,26
TIR TASA INTERNA DE RETORNO	17%	17%
B/C RELACIÓN COSTO BENEFICIO	1,69	1,69

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- El TMAR al cambiar su porcentaje también varía el VAN, por lo que ambos son sensibles a los cambios que éste realice, y en los dos escenarios se concluye que es positivo.
- El TIR se mantiene constante con un porcentaje del 17%
- El beneficio costo de igual manera se mantiene constante, ya que por cada dólar invertido, se obtiene una ganancia de \$1,69.

6.2.2.2. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.

Al implementar los proyectos, la empresa “ATYSEEM” asume un incremento en las ventas en un 33%, para cinco años, como podemos apreciar la siguiente tabla:

TABLA No.6..13 VARIACIÓN DE LOS INGRESOS – EGRESOS CON Y SIN PROYECTOS DE “ATYSEEM”.

VARIACIÓN DE LOS INGRESOS - EGRESOS CON Y SIN PROYECTOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
SIN PROYECTOS		78.036,89	93.181,89	111.279,94	132.906,94	158.751,13
CON PROYECTOS		78.398,78	104.149,33	138.397,55	183.947,81	244.529,95
VARIACIÓN		4%	4%	4%	4%	4%
EGRESOS		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
SIN PROYECTOS		5.448,00	5.708,32	5.981,60	6.268,50	6.418,24
CON PROYECTOS		14.639,30	14.899,62	15.172,90	15.459,80	15.609,54
VARIACIÓN		2%	2%	2%	2%	2%

Se presenta el flujo de caja con la intervención de los proyectos.

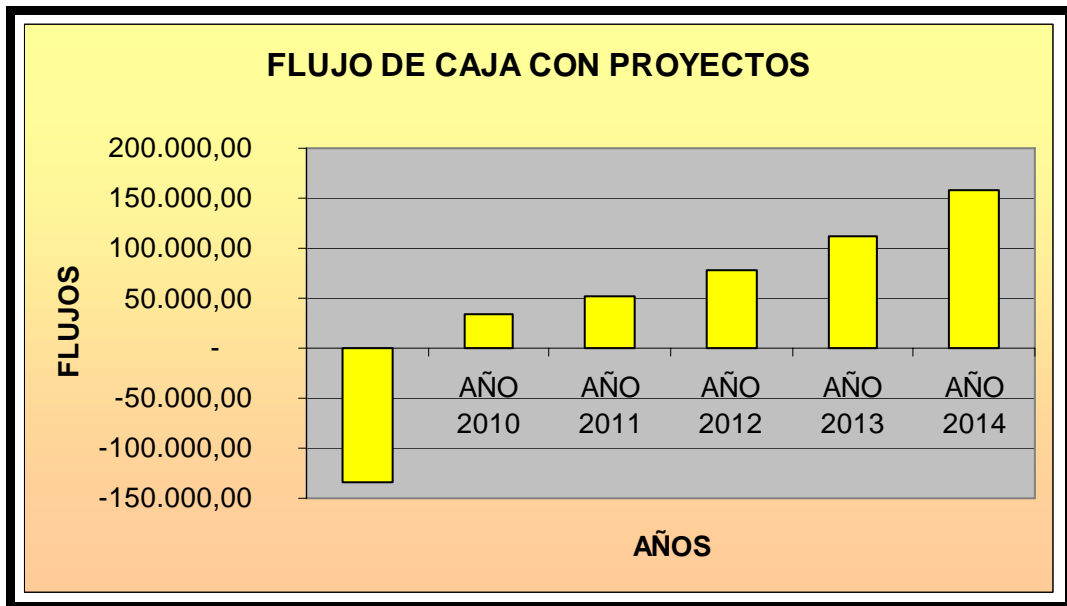
6.2.2.2.1. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO PROYECTOS

TABLA No.6.14 FLUJO DE CAJA “ATYSEEM” CONSIDERANDO PROYECTOS

DESCRIPCIÓN	0	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS						
OPERACIONALES		78.036,89	103.789,06	138.039,45	183.592,47	244.177,99
VENTAS		78.036,89	103.789,06	138.039,45	183.592,47	244.177,99
NO OPERACIONALES		1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83	1.459,98
DESCUENTOS		- 1.609,89	- 1.658,19	- 1.707,93	- 1.759,17	- 1.811,95
TOTAL INGRESOS		78.398,78	104.149,33	138.397,55	183.947,81	244.529,95
COSTOS						
COSTO DE VENTAS		21.400,00	23.112,00	24.960,96	26.957,84	29.114,46
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		56.998,78	81.037,33	113.436,59	156.989,98	215.415,49
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS		2.120,00	2.247,20	2.382,03	2.524,95	2.524,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.328,00	3.461,12	3.599,56	3.743,55	3.893,29
GASTOS DE PROYECTOS		9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30
INVERSIÓN INICIAL	134.700,00					
TOTAL GASTOS		14.639,30	14.899,62	15.172,90	15.459,80	15.609,54
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		42.359,48	66.137,71	98.263,69	141.530,18	199.805,95
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		6.353,92	9.920,66	14.739,55	21.229,53	29.970,89
IMPUESTO A LA RENTA		10.589,87	16.534,43	24.565,92	35.382,54	49.951,49
RESERVA LEGAL		2.541,57	3.968,26	5.895,82	8.491,81	11.988,36
UTILIDAD OPERATIVA		33.463,99	52.248,79	77.628,32	111.808,84	157.846,70
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 134.700,00	33.463,99	52.248,79	77.628,32	111.808,84	157.846,70

Elaborado por: Rosario Román

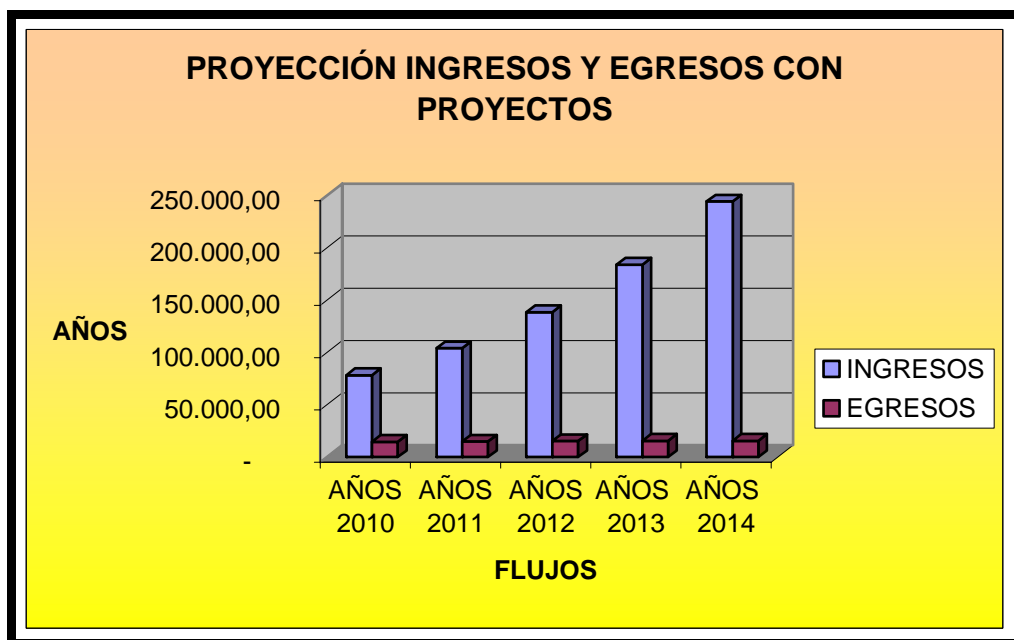
GRAFICO No 6.3. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS



Elaborado por: Rosario Román

La proyección de los ingresos y gastos son los siguientes:

GRÁFICO No 6.4 PROYECCIÓN INGRESOS – EGRESOS CON PROYECTOS.



Elaborado por: Rosario Román

Cuando los proyectos estén implementados, se incrementarán las ventas.

6.2.2.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA CON LA INTERVENCIÓN DE LOS PROYECTOS

Se realiza el respectivo análisis con la intervención de los proyectos, y estos resultados son positivos.

Al analizar la tabla No. 6.16. lo siguiente, la TIR es mayor que la TMR y los proyectos son viables, el VAN es mayor al sin proyectos.

El costo beneficio es que por cada dólar invertido tenemos una ganancia de 2,21

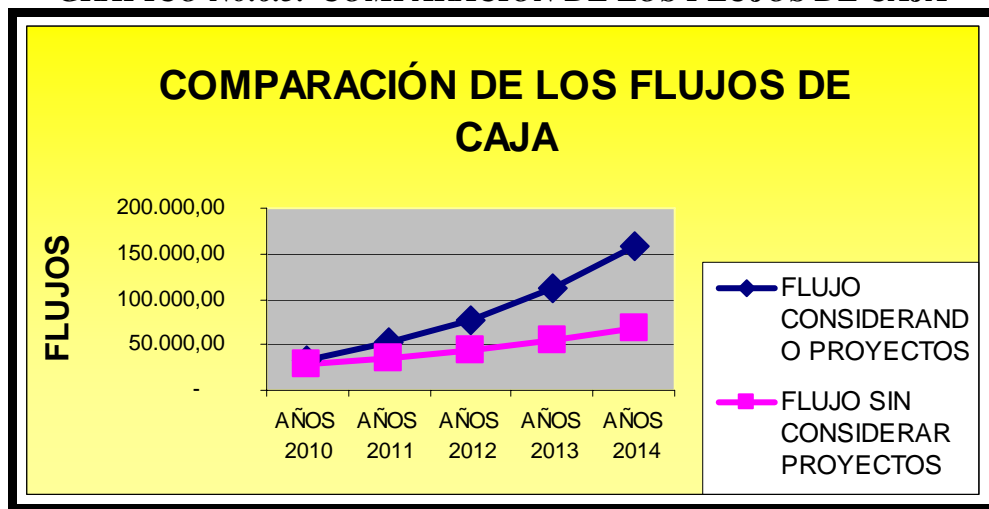
6.2.2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS

Se realiza las comparaciones de flujos con intervenciones y sin intervenciones, lo que nos facilitará su impacto.

TABLA No. 6.15. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CON Y SIN PROYECTOS

COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA					
	AÑOS 2010	AÑOS 2011	AÑOS 2012	AÑOS 2013	AÑOS 2014
FLUJO CONSIDERANDO PROYECTOS	33.463,99	52.248,79	77.628,32	111.808,84	157.846,70
FLUJO SIN CONSIDERAR PROYECTOS	27.642,00	34.870,81	43.630,64	54.228,16	67.112,20

GRÁFICO No.6.5. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA



Con respecto a los resultados obtenidos anteriormente, el flujo de caja después de la intervención se ha aumentado con relación al flujo sin los proyectos, como se observa en el gráfico No.6.5 , y se adjunta los índices de su comparación.

TABLA No.6.16 COMPARACIÓN DE LOS ÍNDICES CON Y SIN PROYECTOS

COMPARACIÓN DE LOS ÍNDICES		
CONCEPTO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
VAN	17.238,69	132.227,07
TIR	17%	41%
COSTO BENEFICIO	1,69	3,21

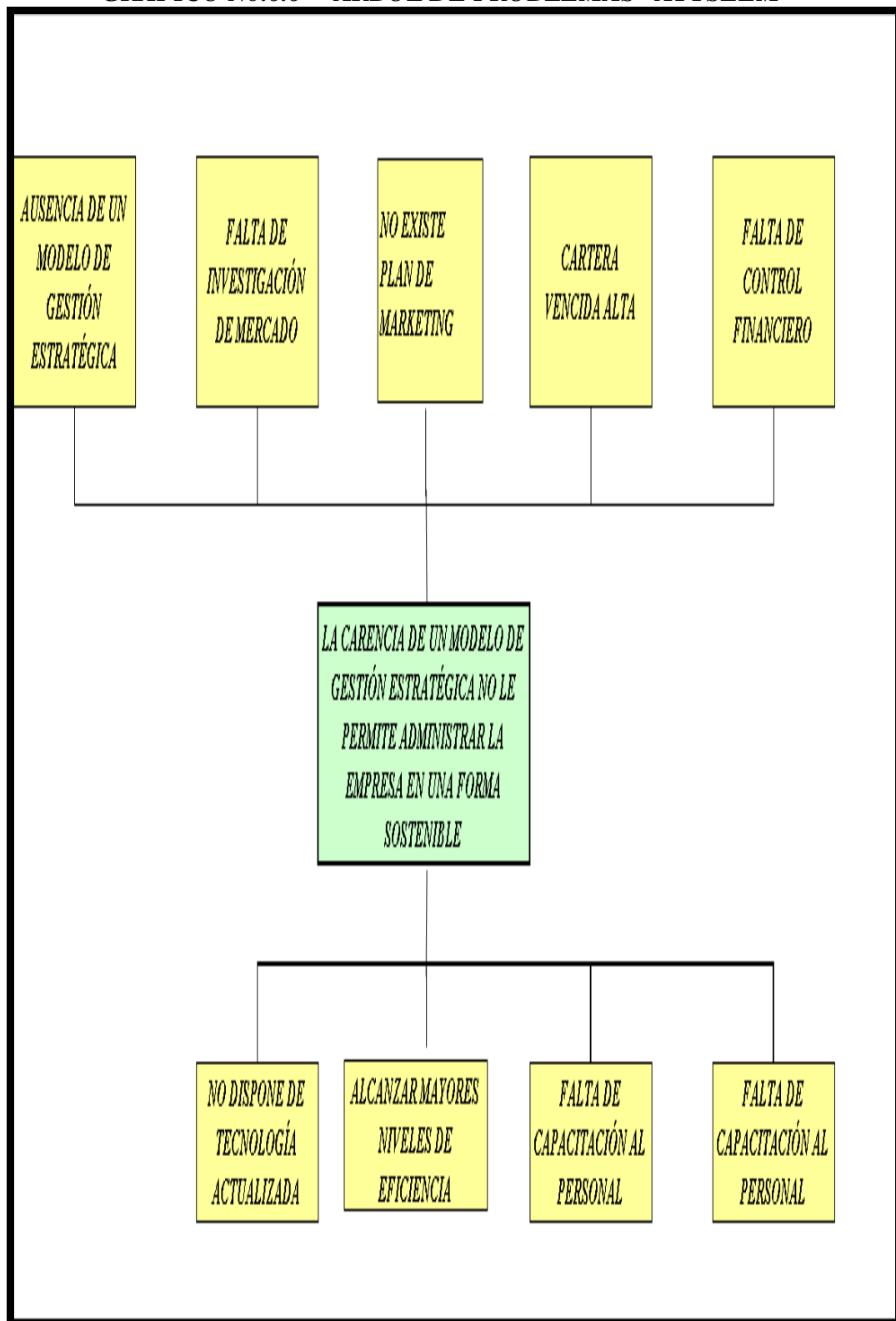
6.2.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los escenarios procuran describir las posibles situaciones que la empresa puede atravesar en un futuro, y se analiza la siguiente información para los posibles escenarios.

6.2.3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO

La organización del fenómeno prospectivo se encamina con la elaboración del árbol de problemas de la empresa, se realiza el análisis que presenta la empresa en el planteamiento del problema de “ATYSEEM” en el diagrama causa efecto, estudiado en el capítulo I de esta investigación.

GRÁFICO No.6.6 ÁRBOL DE PROBLEMAS “ATYSEEM”



Elaborado por: Rosario Román.

6.2.3.2. DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS

Determinar los objetivos y actores con sus respectivas matrices

TABLA No. 6.17. OBJETIVOS DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS

No.	OBJETIVOS
1	Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa "ATYSEEM", con el fin de conocer sus puntos fuertes y débiles dentro del mercado y de su estructura organizacional.
2	Formular estrategias e indicadores de gestión que contribuyan al rendimiento de la misma.
3	Generar un tablero de control que permita establecer medidas, metas y medios para gestionar de mejor manera la empresa.
4	Definir proyectos a corto, mediano y largo plazo para que sus objetivos institucionales se cumplan.

Elaborado por: Rosario Román

TABLA No. 6.18 ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

No.	ACTORES
1	ATYSEEM
2	ENTIDADES REGULADAS SRI - MEDIO AMBIENTE
3	INDUSTRIA DE LA METALMECÁNICA
4	EMPRESAS CLIENTES
5	EMPRESAS COMPETIDORAS

Elaborado por: Rosario Román

TABLA No.6.19 MATRIZ ACTOR - ACTOR

MATRIZ ACTOR - ACTOR							
MID		i					ID
		A1	A2	A3	A4	A5	
		ATYSEEM	ENTIDADES REGULADAS SRI - MEDIO AMBIENTE	INDUSTRIA DE LA METALMECÁNICA	EMPRESAS CLIENTES		
A1.	ATYSEEM		4	2	3	1	10
A2.	ENTIDADES REGULADAS SRI - MEDIO AMBIENTE	0		3	2	0	5
A3.	INDUSTRIA DE LA METALMECÁNICA	1	3		0	1	5
A4.	EMPRESAS CLIENTES	0	1	0		3	4
A5.	EMPRESAS COMPETIDORAS	1	4	3	3		11
DEPENDENCIA		2	12	8	8	5	

4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j.
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la misión del actor j.
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.
 1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.
 0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Elaborado por: Rosario Román.

TABLA No. 6.20 MATRIZ ACTOR - OBJETIVO

MATRIZ ACTOR - OBJETIVO						
	MAO	O1	O2	O3	O4	
		<i>Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa "ATYSEEM", con el fin de conocer sus puntos fuertes y débiles dentro del mercado y de su estructura organizacional.</i>	<i>Formular estrategias e indicadores de gestión que contribuyan al rendimiento de la misma.</i>	<i>Generar un tablero de control que permita establecer medidas, metas y medios para gestionar de mejor manera la empresa.</i>		
A1.	ATYSEEM	1	1	1	1	4
A2.	ENTIDADES REGULADAS SRI - MEDIO AMBIENTE	1	1	0	1	3
A3.	INDUSTRIA DE LA METALMECÁNICA	1	1	1	1	4
A4.	EMPRESAS CLIENTES	1	1	1	1	4
A5.	EMPRESAS COMPETIDORAS	-1	-1	-1	-1	-4
LEYENDA	1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.					
	-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.					
	0 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.					
Número de acuerdos		4	4	3	4	
Número de desacuerdos.		-1	-1	-1	-1	
POSICIONAMIENTO		5	5	4	5	

Elaborado por: Rosario Román

6.2.3.3. VARIABLES RELEVANTES

Se detalla las variables que nos permitan realizar el estudio de la empresa y se detalla las variables más importantes.

TABLA No.6.21. MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES				
N°	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	TASA DE INTERÉS	X		
2	TASA DE INFLACIÓN	X		
3	TASA DE DESEMPLEO	X		
4	TECNOLOGIA		X	
5	CALIDAD		X	
6	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			X

Elaborado por: Rosario Román

6.2.3.4. ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

Establecidas las variables que inciden de forma directa en el análisis de los escenarios, se realiza un detalle de las posibilidades para cada variable final y elabora un análisis de las posibilidades de estas variables.

TABLA No.6.22. ANÁLISIS DE LAS POSIBILIDADES

	TASA DE INTERÉS	TASA DE INFLACIÓN	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
POSIBILIDADES	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	ALTO NIVEL DE CAPACITACIÓN
	MEDIANA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MENOR QUE LA INDUSTRIA	NIVEL MEDIO DE CAPACITACIÓN
	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA	SIN CONOCIMIENTOS

Elaborado por: Rosario Román

6.2.3.5. COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

Se combina las posibilidades de cada variable y se obtiene algunas combinaciones de las existentes.

TABLA No. 6.23. COMBINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES

ESCENARIOS	No.	TASA DE INTERÉS	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
		V1	V2	V3	V4	V5
TASA DE INTERÉS	E1	INADECUADA	ALTO	ALTO	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	ALTO NIVEL DE CAPACITACIÓN
TASA DE DESEMPLEO	E2	INADECUADA	ALTO	MEDIO	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	MEDIO NIVEL DE CAPACITACIÓN
TECNOLOGIA	E3	ADECUADA	MEDIO	ALTO	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	SIN CONOCIMIENTOS
CALIDAD	E4	ADECUADA	MEDIO	ALTO	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	MEDIO NIVEL DE CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	E5	MEDIANAMENTE ADECUADA	BAJO	ALTO	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	ALTO NIVEL DE CAPACITACIÓN

Elaborado por: Rosario Román

6.2.3.6. DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS FACTIBLES

Al determinar los escenarios probables se presenta una lista de probabilidades y estos son:

TABLA No. 6.24 PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		IMPROBABLE
E2	X			ESCENARIO PESIMISTA
E3	X			MUY PROBABLE
E4			X	PROBABLE
E5	X			IMPROBABLE

Elaborado por: Rosario Román

Determinados los escenarios se detalla a continuación:

TABLA No. 6.25 ESCENARIO No.1

ESCENARIO No.1					
POSIBILIDADES	TASA DE INTERÉS	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	BAJA	BAJA	APLICABILIDAD ALTA	ALTA	CONOCIMIENTOS ALTOS
	MEDIA	ESTABLE	APLICABILIDAD MEDIA	MEDIA	CONOCIMIENTOS MEDIOS
	ALTA	ALTO	APLICABILIDAD BAJA	BAJA	CONOCIMIENTOS BAJOS

Elaborado por: Rosario Román

De acuerdo a los resultados tenemos una tasa de interés baja, es adecuada para financiar préstamos que necesite la empresa, y una tasa de desempleo que es ventajosa para la empresa, dispone de una tecnología aceptable por las industrias de la metalmecánica, servicios exigidos de calidad por los clientes, y se cuenta con un personal de bajos conocimientos.

TABLA No. 6.26. ESCENARIO No.2

ESCENARIO No.2					
POSIBILIDADES	TASA DE INTERÉS	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	BAJA	BAJA	APLICABILIDAD ALTA	ALTA	CONOCIMIENTOS ALTOS
	MEDIA	ESTABLE	APLICABILIDAD MEDIA	MEDIA	CONOCIMIENTOS MEDIOS
	ALTA	ALTO	APLICABILIDAD BAJA	BAJA	CONOCIMIENTOS BAJOS

Elaborado por: Rosario Román

Al tener una tasa de interés alta, los empresarios y los clientes de los bancos se privarían por hacer prestamos para la industria por motivo de tasa de interés alta, y el Ecuador al tener una tasa de desempleo alta repercute a que los ecuatorianos busquen otras alternativas de mejorar su vida familiar, como puede ser salir del país buscando mejoras para su familia, se tiene una calidad baja de un talento humano escaso de conocimientos.

TABLA No.6.27 ESCENARIO No.3

ESCENARIO No.3					
POSIBILIDADES	TASA DE INTERÉS	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	BAJA	BAJA	APLICABILIDAD ALTA	ALTA	CONOCIMIENTOS ALTOS
	MEDIA	ESTABLE	APLICABILIDAD MEDIA	MEDIA	CONOCIMIENTOS MEDIOS
	ALTA	ALTO	APLICABILIDAD BAJA	BAJA	CONOCIMIENTOS BAJOS

Elaborado por: Rosario Román

El Ecuador al contar con un escenario pesimista, que la tasa de interés es sumamente alta, tasa de desempleo alta, tecnología irregular y pésima calidad de los servicios adquiridos, y talento humano sin conocimientos, lo que este escenario a las empresas no les conviene que llegue a darse, ya que llegaría a no tener ingresos

6.2.3.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

6.2.3.7.1 INCIDENCIA DE LOS ESCENARIOS EN EL FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA.

El modelo de los escenarios permite a la mayoría de empresas a ver las posibilidades de una o más consecuencias y de esta manera poder enfrentarlas a su tiempo.

En nuestro caso se analiza dos escenarios, un pesimista de acuerdo al escenario 3, y un optimista al escenario 1.

6.2.3.7.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA

TABLA No. 6.28 ESCENARIO PESIMISTA

<i>TASA DE INTERÉS</i>	<i>TASA DE DESEMPLEO</i>	<i>TECNOLOGIA</i>	<i>CALIDAD</i>	<i>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</i>
<i>ALTA</i>	<i>ALTO</i>	<i>APLICABILIDAD BAJA</i>	<i>BAJA</i>	<i>CONOCIMIENTOS BAJOS</i>

Elaborado por: Rosario Román

Al ver este escenario se enfoca a la tasa de interés alta , con una alta tasa de desempleo, tecnología baja y calidad baja y conocimientos bajos. Sin embargo para este escenario nos proyectamos una baja del 12 % en sus ingresos y aumento del 4% en su costo de ventas.

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA
TABLA No. 6.29 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA "ATYSEEM" ESCENARIO PESIMISTA						
DESCRIPCIÓN	0	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS						
OPERACIONALES		78.036,89	68.672,46	60.431,77	53.179,96	46.798,36
VENTAS		78.036,89	68.672,46	60.431,77	53.179,96	46.798,36
NO OPERACIONALES		1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83	1.459,98
DESCUENTOS		- 1.609,89	- 1.658,19	- 1.707,93	- 1.759,17	- 1.811,95
TOTAL INGRESOS		78.398,78	69.032,73	60.789,86	53.535,30	47.150,32
COSTOS						
COSTO DE VENTAS		21.400,00	22.256,00	23.146,24	24.072,09	25.034,97
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		56.998,78	46.776,73	37.643,62	29.463,21	22.115,35
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS		2.120,00	2.247,20	2.382,03	2.524,95	2.524,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.328,00	3.461,12	3.599,56	3.743,55	3.893,29
GASTOS DE PROYECTOS		9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30
INVERSIÓN INICIAL	134.700,00					
TOTAL GASTOS		14.639,30	14.899,62	15.172,90	15.459,80	15.609,54
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		42.359,48	31.877,11	22.470,73	14.003,40	6.505,81
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		6.353,92	4.781,57	3.370,61	2.100,51	975,87
IMPUESTO A LA RENTA		10.589,87	7.969,28	5.617,68	3.500,85	1.626,45
RESERVA LEGAL		2.541,57	1.912,63	1.348,24	840,20	390,35
UTILIDAD OPERATIVA		33.463,99	25.182,92	17.751,87	11.062,69	5.139,59
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 134.700,00	33.463,99	25.182,92	17.751,87	11.062,69	5.139,59

Elaborado por: Rosario Román.

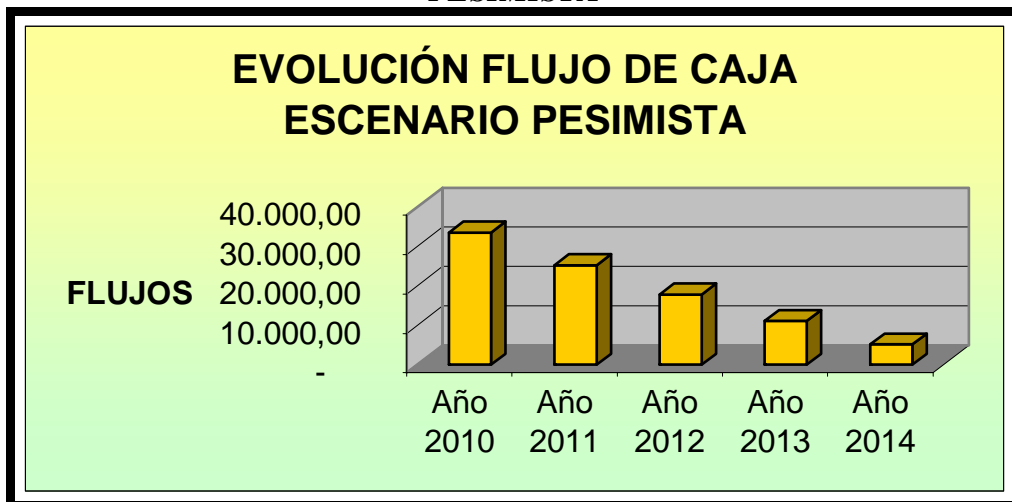
TABLA No. 6.30 EVALUACIÓN DEL ESCENARIO PESIMISTA

EVALUACIÓN ESCENARIO PESIMISTA	
TMAR	12,45%
VAN	\$ -55.813,03
TIR	-15%
COSTO BENEFICIO	0,69

Elaborado por: Rosario Román

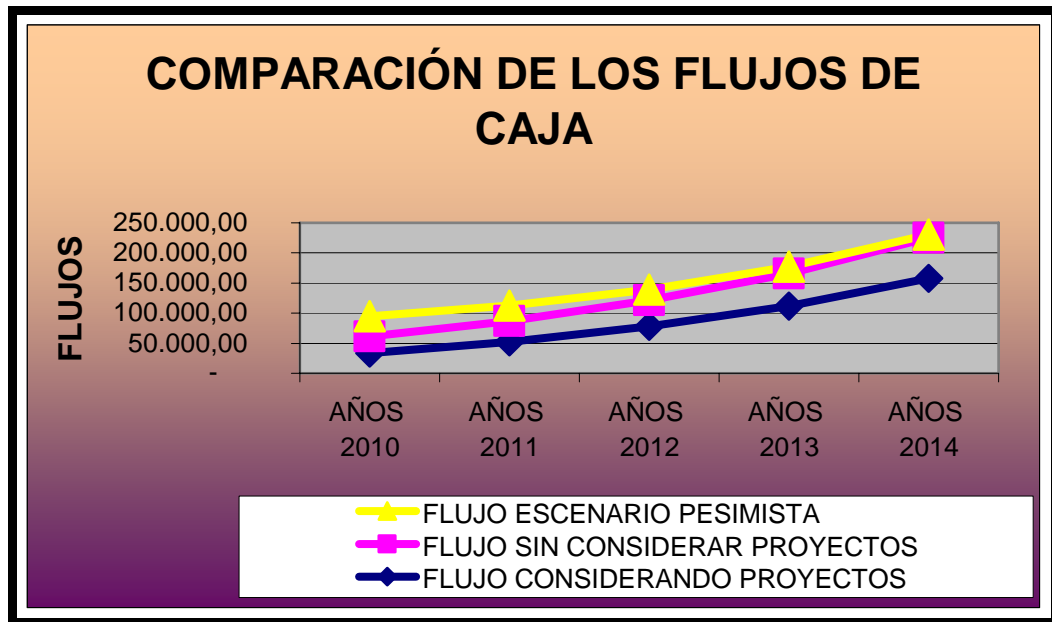
De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos indicadores negativos, lo que nos indica que no es aconsejable para la empresa, y si esto llegaría a suceder sería la quiebra de la empresa.

GRAFICO No. 6.7 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA



Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

GRÁFICO No 6.8. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA



*Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar*

6.2.3.7.3 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA No. 6.31 ESCENARIO OPTIMISTA

TASA DE INTERÉS	TASA DE DESEMPLEO	TECNOLOGIA	CALIDAD	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
BAJA	BAJA	APLICABILIDAD ALTA	ALTA	CONOCIMIENTOS ALTOS

*Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar*

En este escenario la empresa incrementa su tecnología, por la excelente calidad en los productos y servicios, al tener tasas bajas facilitan adquirir maquinaria nueva. Para este escenario la empresa incrementa sus ventas en 33%, y los costos de ventas en 5%.

TABLA No. 6.32 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA "ATYSEEM" ESCENARIO OPTIMISTA						
DESCRIPCIÓN	0	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS						
OPERACIONALES		78.036,89	72.574,31	67.494,11	62.769,52	58.375,65
VENTAS		78.036,89	103.789,06	138.039,45	183.592,47	244.177,99
NO OPERACIONALES		1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83	1.459,98
DESCUENTOS		- 1.609,89	- 1.658,19	- 1.707,93	- 1.759,17	- 1.811,95
TOTAL INGRESOS		78.398,78	104.149,33	138.397,55	183.947,81	244.529,95
COSTOS						
COSTO DE VENTAS		21.400,00	22.470,00	23.593,50	24.773,18	26.011,83
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		56.998,78	81.679,33	114.804,05	159.174,64	218.518,12
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS		2.120,00	2.247,20	2.382,03	2.524,95	2.524,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.328,00	3.461,12	3.599,56	3.743,55	3.893,29
GASTOS DE PROYECTOS		9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30	9.191,30
INVERSIÓN INICIAL	134.700,00					
TOTAL GASTOS		14.639,30	14.899,62	15.172,90	15.459,80	15.609,54
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		42.359,48	66.779,71	99.631,15	143.714,84	202.908,58
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		6.353,92	10.016,96	14.944,67	21.557,23	30.436,29
IMPUESTO A LA RENTA		10.589,87	16.694,93	24.907,79	35.928,71	50.727,14
RESERVA LEGAL		2.541,57	4.006,78	5.977,87	8.622,89	12.174,51
UTILIDAD OPERATIVA		33.463,99	52.755,97	78.708,61	113.534,72	160.297,78
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 134.700,00	33.463,99	52.755,97	78.708,61	113.534,72	160.297,78

Elaborado por: Rosario Román

Fuente: Ing. Francis Salazar.

TABLA No. 6.33. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO OPTIMISTA

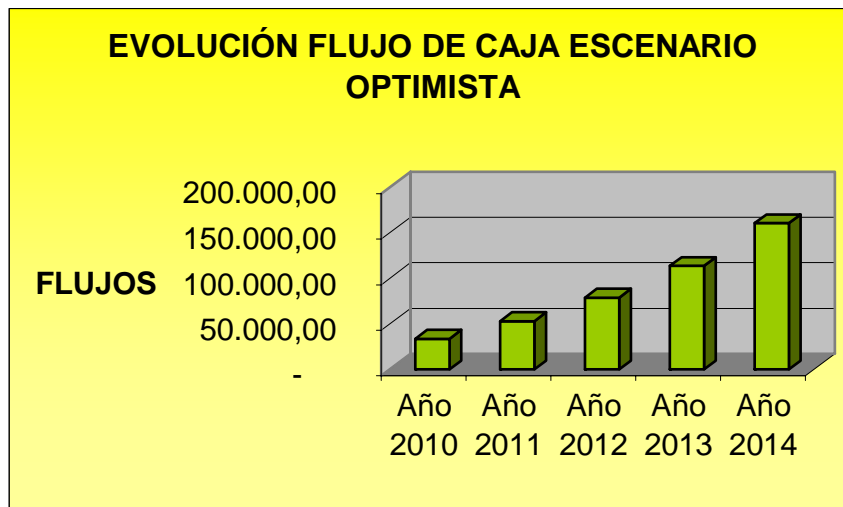
INDICES	ESCENARIO OPTIMISTA
<i>TMAR</i>	12,45%
<i>VAN</i>	\$ 135.431,53
<i>TIR</i>	41%
<i>COSTO BENEFICIO</i>	3,26

Elaborado por: Rosario Román

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que es favorable para la empresa, ya que este escenario es rentable.

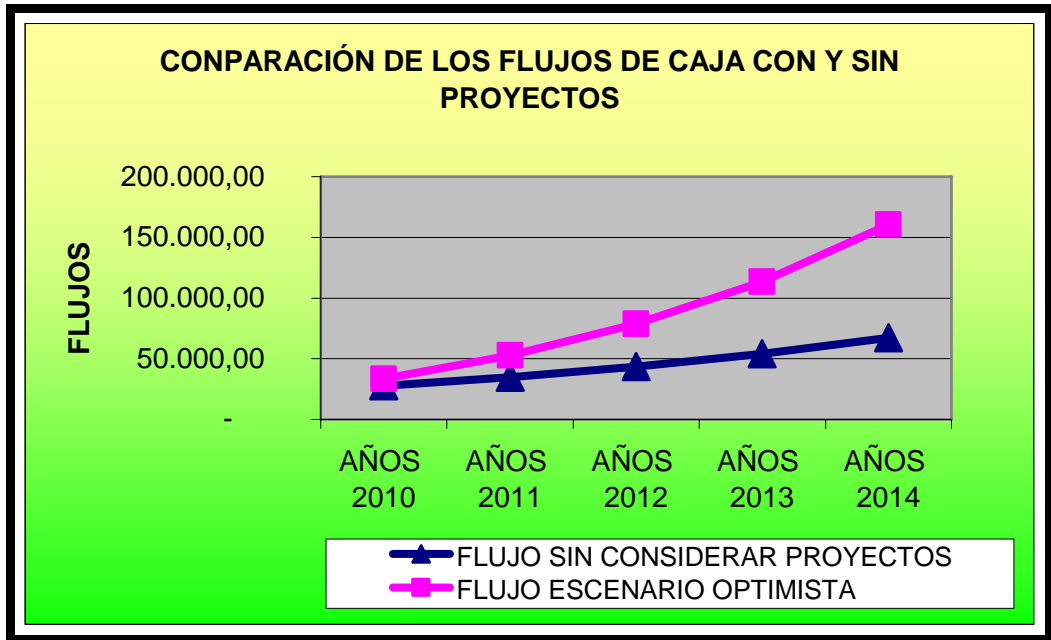
El costo beneficio significa que por cada dólar invertido se obtiene 2,26 de ganancia.

GRÁFICO No. 6.9 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA



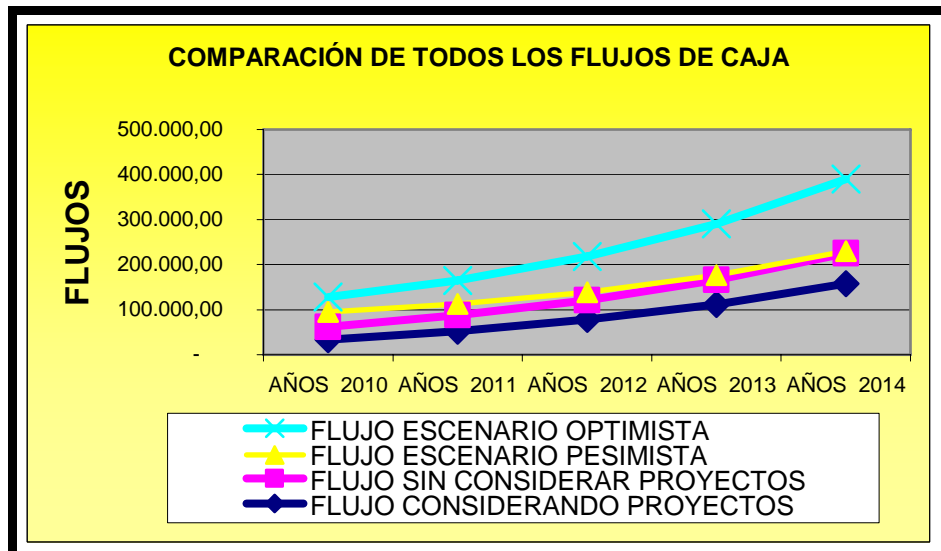
Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

GRÁFICO No. 6.10 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA CON PROYECTOS Y SIN PROYECTOS



*Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar*

GRÁFICO No. 6.11. COMPARACIÓN DE TODOS LOS FLUJOS DE CAJA



*Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar*

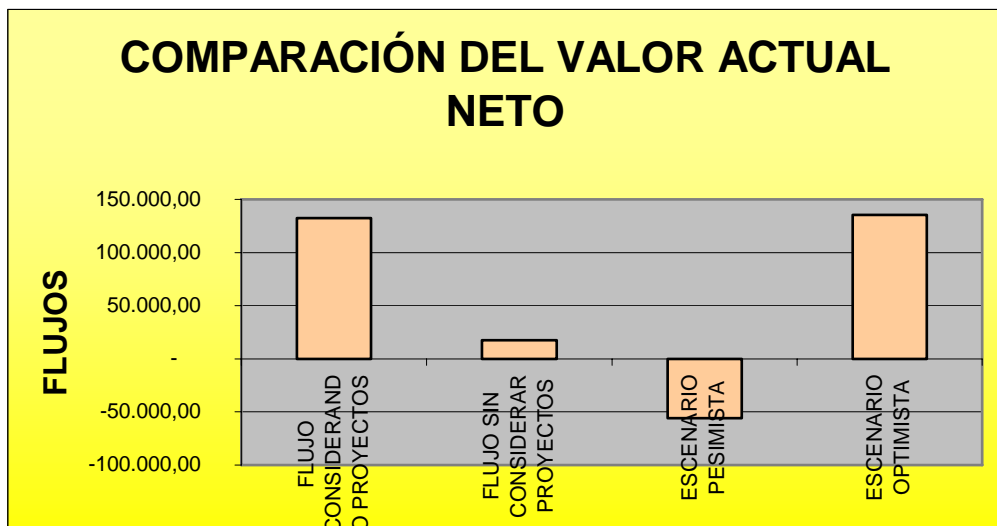
De acuerdo a los resultados obtenidos el escenario optimista y el flujo con proyectos son los más relevantes. Y se detalla la tabla de comparación de los índices, y los escenarios correspondientes.

TABLA No. 6.34 COMPARACIÓN INDICES FINANCIEROS

COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA				
	TMAR	VAN	TIR	COSTO BENEFICIO
FLUJO CONSIDERANDO PROYECTOS	12,45%	132.227,07	41%	3,26
FLUJO SIN CONSIDERAR PROYECTOS	12,45%	17.238,69	17%	1,69
ESCENARIO PESIMISTA	12,45%	- 55.813,03	-15%	0,69
ESCENARIO OPTIMISTA	12,45%	135.431,53	41%	3,26

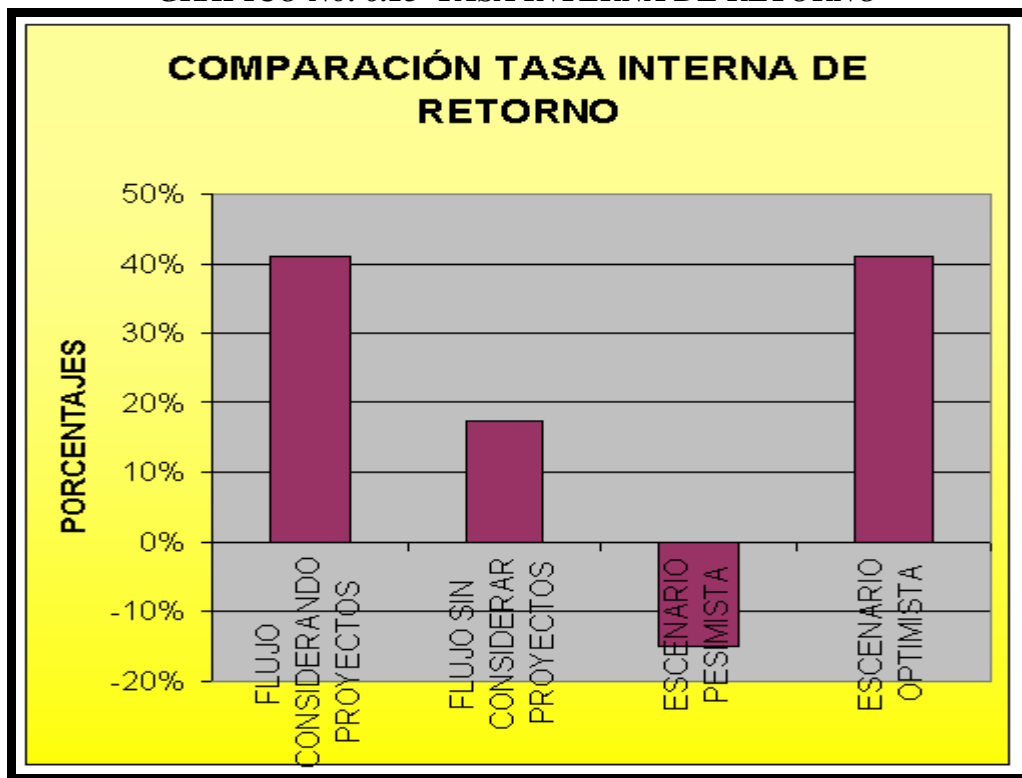
Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

GRÁFICO No. 6.12. COMPARACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO



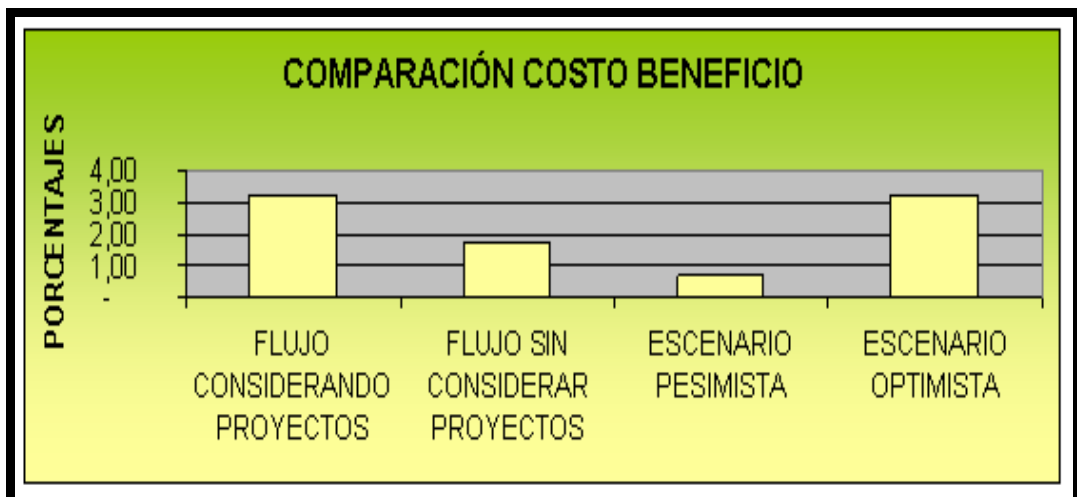
Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

GRAFICO No. 6.13 TASA INTERNA DE RETORNO



Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

GRÁFICO No. 6.14 COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO



Elaborado por: Rosario Román
Fuente: Ing. Francis Salazar

Se concluye que todas las empresas son sensibles a las tasas de interés, a los ingresos, a la inflación, ya que con una excelente calidad tenemos mejores productos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- *La empresa “ATYSEEM” ha venido desarrollando su gestión en una forma empírica, sin embargo, la administración por parte del gerente propietario debido a su experiencia ha fomentado principios y valores que ha garantizado la permanencia de la empresa en el mercado.*

- *La producción y comercialización de maquinaria liviana, pesada por la empresa es considerado de calidad lo que ha incrementado su demanda, generando la fidelidad de sus clientes lo que garantiza su gestión.*

- *De acuerdo al análisis financiero realizado se concluye que los proyectos propuestos en el Modelo de Gestión Estratégica permitirá a la empresa incrementar su producción y su gestión.*

7.2. RECOMENDACIONES

- *Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard y evaluar frecuentemente el progreso de la empresa mediante los indicadores que permitan medir constantemente el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos para que la empresa llegue a la meta deseada.*
- *El departamento financiero requiere de control permanente ya que no cuenta con Balances Financieros y Económicos a tiempo.*
- *Implementar Plan de Mejoramiento de los Servicios y Disminución de tiempos de Entrega, para incrementar mayor cantidad de clientes dando el mejor servicio y calidad.*
- *Capacitar constantemente al personal administrativo y de planta, con el fin de generar procesos productivos más eficientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.*
- *Implementar el Modelo de Gestión Estratégica, ya que éste permitirá solucionar los problemas a su debido tiempo, y direccionar sus estrategias para combatir sus debilidades solucionándolas inmediatamente.*
- *Desarrollar nuevos productos y servicios, con el fin de ampliar su mercado.*

8. BIBLIOGRAFÍA

- *BERTAL TORRES César A. “Metodología de la Investigación” Bogota-Colombia 2000.*
- *COBRA, Marco; Marketing de Servicios. II Edición.*
- *GÓMEZ, Serna Humberto; gerencia Estratégica VIII Edición.*
- *HILL, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.*
- *Hellriegel, Slocum, Woodman: Comportamiento Organizacional, VIII Edición*
- *SALAZAR, Francis Pico; Gestión Estratégica de Negocios-Prospectiva Estratégica- Balanced Scorecard, 2008.*

PAGINAS INTERNET

- [www.BalancedScorecard.](http://www.BalancedScorecard)
- www.bce.gov.ec
- www.conquito.org.ec
- www.estrategiaempresarial.com
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/68.htm>
- www.tablero-decomando.com
- <http://www.monografias.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.gestiopolis.com/canales>
- http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard
- <http://www.inec.gov.ec>