



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA EMPRESA
“ALFOMBRAS IMPERIAL” BASADO EN BALANCED
SCORECARD”**

AUTOR: ANDRÉS ANÍBAL ARMAS MOYANO

DIRECTOR: ING. EDWIN MONTOYA

CODIRECTOR: ING. FRANCIS SALAZAR

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

El pilar de todo ser humano radica en el misticismo que posee la intangibilidad de la espiritualidad, **Señor**, estás presente en cada momento de mi vida, en ti he encomendado mi accionar y me siento gratificado por esta nueva oportunidad en la cual una vez más me cobijaste con tu bendición y apoyo incondicional, siento tu presencia que me respalda y ampara, solo por ti existo, solo por ti soy lo que soy.

A mis padres; Wilson y Libia, que brindan día tras día las bases de un núcleo familiar sólido y consolidado, ya que con su ejemplo han logrado dar soporte a todas y cada una de mis necesidades, dudas e incógnitas del diario vivir; les agradezco por su confianza, paciencia y fe incondicional que han depositado en mí; porque solo gracias a su amor he llegado a realizar la más grande de mis metas, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo por lo que está sin duda alguna constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi familia, Mamá Bachita, Nelly, Patricia, Martha, César, Rubén, Alba, Rosa, José; Yasmín, Estrellita, Wilson, y sus respectivos núcleos familiares que al no estar presentes en la mayoría de los casos no fue motivo para mermar su respaldo, porque con ustedes aprendí a caminar, a caerme y levantarme; han formado parte de mi diario trajinar, hemos compartido momentos que marcaron mi vida y nunca dudaron en darme la mano cuando más lo necesitaba, por ese profundo cariño que siento al vernos todos los días unidos como una sola fuerza en la que solo prima el respeto, consideración y el amor.

A mi enamorada, Belinda Marcillo, no es fácil llegar, se necesita ahínco, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo como el que he recibido durante este tiempo. Ahora más que nunca se acredita mi cariño, admiración y respeto. Gracias por lo que hemos logrado.

A mis amigos, por ser la familia que escoge uno mismo, principalmente a los pilares de una sublime unión en la diversidad, Eduardo, Diego, Fernando, Andrés, Carlos, Jonathan, Daniel, Byron, Javier, David, Víctor, Marcela, Ibeth, Anabel; y a muchos más que aunque nos separe la distancia sus esfuerzos quedan plasmados en la consecución del presente trabajo.

A la ***Escuela Politécnica del Ejército***, por apoyar a los estudiantes formándolos profesionales con alto pensamiento crítico capaces de desenvolverse en el mercado global competitivo y contribuir al desarrollo de la nación en vías de un desarrollo sustentable.

He llegado al final de este camino y en mi han quedado marcadas huellas profundas de éste recorrido. Son Madre tu amor y tu esperanza. Son Padre tu trabajo y esfuerzo. Son Maestros tus palabras y sabios consejos, mi trofeo es también vuestro.

“We will either find away, or make one”.

Hannibal Barca (247 BC - 183 BC)

DEDICATORIA

Dedico la presente como agradecimiento al apoyo brindado durante estos años de estudio y como un reconocimiento de gratitud al haber finalizado esta carrera.

A mis padres, por darme la pauta en armonía del conocimiento en fusión de valores y costumbres;

A mi familia, por ser como pocas en este mundo y demostrarme que la unión hace la fuerza;

A mi querida Belinda, por contribuir a materializar mi sueño anhelado y confiar en mí todos los días sumando amor, esfuerzo, respeto y paciencia;

A mis amigos, por comprometerme a llevar la carga del ejemplo sobre mi espalda y haberlo logrado con trabajo y dedicación;

A mi querido colegio Juan Pío Montúfar, por darme los mejores años de mi adolescencia y enseñarme que la libertad del ser humano está dada únicamente por el desarrollo cognoscitivo de la ciencia;

A mis maestros de la Escuela Politécnica del Ejército, que cimentaron las bases del conocimiento para que pueda ponerlas en práctica en el ámbito profesional;

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	III
ÍNDICE	IV
RESUMEN EJECUTIVO	XVI
EXECUTIVE SUMMARY.....	XVII
CAPITULO I: GENERALIDADES.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2. GIRO DEL NEGOCIO	3
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.6. MARCO DE REFERENCIA	8
1.6.1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.6.2. MARCO CONCEPTUAL	9
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	12
2.1. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	13
2.1.1. MACRO AMBIENTE.....	14
2.1.1.1. Entorno Económico.....	14
2.1.1.1.1. <i>Inflación</i>	15
2.1.1.1.2. <i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	17
2.1.1.1.3. <i>Balanza Comercial</i>	20
2.1.1.1.4. <i>Tasas de Interés</i>	24
2.1.1.1.5. <i>Ingresos</i>	27
2.1.1.1.6. <i>Riesgo País</i>	31
2.1.1.2. Entorno Geopolítico	33
2.1.1.2.1. <i>Globalización</i>	33
2.1.1.3. Entorno Político.....	34

2.1.1.3.1. <i>Gobernabilidad</i>	35
2.1.1.4. Entorno Legal.....	38
2.1.1.4.1. <i>Servicio de Rentas Internas</i>	38
2.1.1.4.2. <i>Superintendencia de Compañías</i>	38
2.1.1.4.3. <i>Leyes y Reglamentos</i>	39
2.1.1.4.4. <i>Seguridad Jurídica</i>	40
2.1.1.5. Entorno Socio-Cultural.....	41
2.1.1.5.1. <i>Valores y Principios</i>	42
2.1.1.5.2. <i>Estilos de Vida y Clases Sociales</i>	42
2.1.1.6. Entorno Demográfico	44
2.1.1.6.1. <i>Población Total y PEA</i>	44
2.1.1.6.2. <i>Desempleo</i>	45
2.1.1.7. Entorno Tecnológico	47
2.1.1.7.1. <i>Adelantos y Aplicaciones</i>	47
2.1.1.7.2. <i>Nivel de Industria</i>	47
2.1.1.7.3. <i>Disponibilidad de la Infraestructura</i>	48
2.1.1.8. Entorno Ambiental	49
2.1.1.8.1. <i>Responsabilidad Social</i>	49
2.1.2. MICRO AMBIENTE	51
2.1.2.1. Mercado	51
2.1.2.1.1. <i>Oferta</i>	51
2.1.2.1.2. <i>Demanda</i>	52
2.1.2.1.3. <i>Participación del Mercado</i>	53
2.1.2.1.4. <i>Crecimiento del Mercado</i>	54
2.1.2.1.5. <i>Costo de la Industria</i>	54
2.1.2.1.6. <i>Competidores Actuales</i>	56
2.1.2.1.7. <i>Competidores Potenciales</i>	56
2.1.2.1.8. <i>Productos Sustitutos</i>	57
2.1.2.1.9. <i>Balance de Poder (Empresa – Comprador)</i>	57
2.1.2.1.10. <i>Poder de Negociación (Empresa – Proveedor)</i>	58
2.1.2.1.11. <i>Clientes</i>	59
2.2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO.....	60
2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	60
2.2.1.1. Planificación	60
2.2.1.2. Organización	61
2.2.1.3. Dirección	61
2.2.1.4. Control.....	62
2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA.....	62
2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	63

2.2.4.	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	66
2.3.	PONDERACIÓN DE IMPACTOS	67
2.3.1.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	67
2.3.1.1.	Matriz de Acción Estratégica	68
2.3.1.2.	Matrices Resumen	68
2.3.2.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	70
2.3.2.1.	Matrices de Ponderación	72
2.3.3.	MATRICES DE ACCIÓN.....	77
2.3.3.1.	Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "FO"	77
2.3.3.2.	Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica "DA"	77
2.3.3.3.	Áreas de Respuesta Estratégica "FA"	77
2.3.3.4.	Áreas de Mejoramiento Estratégico "DO"	77
2.3.4.	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	77
CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		87
3.1.	DESCRIPCIÓN	88
3.1.1.	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	88
3.1.2.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	88
3.1.2.1.	Negocio Real:.....	89
3.1.2.2.	Negocio Potencial:	89
3.1.2.3.	Negocio Futuro:.....	89
3.1.3.	VALORES	89
3.1.3.1.	Matriz axiológica	89
3.1.3.1.1.	<i>Valores</i>	91
3.1.3.1.2.	<i>Principios</i>	92
3.1.4.	VISIÓN.....	93
3.1.4.1.	Importancia de la visión	93
3.1.4.2.	Ventajas que tiene el establecer una visión	93
3.1.4.3.	El propósito estratégico como parte de la visión	94
3.1.5.	MISIÓN	95
3.1.5.1.	Características de una misión.....	95
3.1.5.2.	Elementos que complementan la misión	96
3.1.5.3.	La importancia de la misión	96
3.1.6.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	98
3.1.6.1.	Definición de Ejes Estratégicos	98
3.1.6.2.	Pre-Objetivos	98
3.1.6.3.	Pre-Objetivos: Análisis de Afinidad.....	104

3.1.6.4.	Priorización de Pre-Objetivos	106
3.1.6.5.	Objetivos Corporativos Definitivos	112
3.1.7.	POLÍTICAS	113
3.1.7.1.	Políticas Generales	113
3.1.7.1.1.	<i>Políticas de Organización</i>	113
3.1.7.1.2.	<i>Políticas del Personal</i>	118
3.1.7.1.3.	<i>Políticas del Faltas</i>	120
3.1.7.1.4.	<i>Políticas de las Sanciones</i>	121
3.1.8.	ESTRATEGIA	121
3.1.8.1.	¿Qué es estrategia?	122
3.1.8.2.	Barreras para implementar la estrategia	123
3.1.8.3.	Alternativas Conceptuales	124
3.1.8.4.	Definición del Perfil Estratégico	125
3.1.8.4.1.	<i>Estrategias de Desarrollo (Ventaja Competitiva)</i>	125
3.1.8.4.2.	<i>Estrategias de Crecimiento</i>	126
3.1.8.4.3.	<i>Estrategias de Competitividad</i>	127
3.1.8.5.	Perfil Estratégico	127
3.1.9.	BALANCED SCORECARD	130
3.1.9.1.	Orígenes del Balanced Scorecard	130
3.1.9.2.	¿Qué es y que no es el BSC?	131
3.1.9.3.	¿Qué no es el BSC?	132
3.1.9.4.	¿Qué es el BSC?	132
3.1.9.5.	El BSC como un sistema de Mejora Continua.....	132
3.1.9.5.1.	<i>Planificar (Plan):</i>	133
3.1.9.5.2.	<i>Hacer (Do):</i>	133
3.1.9.5.3.	<i>Verificar (Check):</i>	133
3.1.9.5.4.	<i>Actuar (Act):</i>	134
3.1.9.6.	Cuatro Preguntas Básicas:	134
3.1.9.6.1.	<i>¿De qué depende una empresa?</i>	134
3.1.9.6.2.	<i>¿Qué requiere toda empresa para tener excelentes ingresos?</i>	134
3.1.9.6.3.	<i>¿Qué requiere para tener clientes altamente satisfechos?</i>	134
3.1.9.6.4.	<i>¿Qué requiere para tener excelentes procesos?</i>	134
3.1.10.	TABLERO DE COMANDO	136
3.1.11.	CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO	140
3.1.12.	MAPA ESTRATÉGICO	145
CAPITULO IV: DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS		149
4.1.	DESCRIPCIÓN	150
4.1.1.	MATRIZ DE INICIATIVAS	150

4.1.2.	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	152
4.1.3.	PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES	153
4.1.3.1.	Proyecto N° 1: Plan de Inversiones	154
4.1.3.2.	Proyecto N° 2: Programa de Optimización de Costos.....	157
4.1.3.3.	Proyecto N° 3: Sistema de Inteligencia de mercado	160
4.1.3.4.	Proyecto N° 4: Gestión de clientes	163
4.1.3.5.	Proyecto N° 5: Elaboración de un Manual Orgánico Funcional	166
4.1.3.6.	Proyecto N° 6: Sistema de Gestión Estratégica	169
4.1.3.7.	Proyecto N° 7: Diseño Estructura Organizacional	172
4.1.4.	PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS.....	175
4.1.5.	DIAGRAMA DE GANTT.....	176
4.1.6.	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	177
4.1.6.1.	Proyecto N° 1: Plan de Inversiones	177
4.1.6.1.1.	<i>Importancia y Justificación</i>	177
4.1.6.1.2.	<i>Objetivos Estratégico:</i>	177
4.1.6.1.3.	<i>Objetivo Operativo</i>	177
4.1.6.1.4.	<i>Desarrollo de Actividades del Proyecto</i>	177
4.1.6.2.	Proyecto N° 6: Sistema de Gestión Estratégica	185
4.1.6.2.1.	<i>Importancia y Justificación</i>	185
4.1.6.2.2.	<i>Objetivos del proyecto</i>	185
4.1.6.2.3.	<i>Objetivo Operativo</i>	185
4.1.6.2.4.	<i>Desarrollo de Actividades del Proyecto</i>	185
CAPITULO V: INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO		188
5.1.	DESCRIPCIÓN	189
5.1.1.	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	189
5.1.1.1.	Identificación de los indicadores	189
5.1.1.2.	Tipos de Indicadores de Gestión	190
5.1.1.3.	Características de los indicadores.....	190
5.1.1.4.	Indicadores de gestión por Perspectivas	191
5.1.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	196
5.1.2.1.	Presupuesto de los Proyectos	196
5.1.2.2.	Flujos de Caja	197
5.1.2.3.	Criterios de Evaluación	200
5.1.2.3.1.	<i>Tasa Interna de Retorno</i>	200
5.1.2.3.2.	<i>Valor Actual Neto</i>	200
5.1.2.3.3.	<i>Relación Beneficio / Costo</i>	201
5.1.2.4.	Flujo de Caja considerando la Situación Actual (Sin Proyectos).....	202
5.1.2.5.	Flujo de Caja considerando la Situación Propuesta (Con Proyectos).....	204

5.1.2.6.	Comparación de los Flujos con o sin Proyectos	206
5.1.3.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	208
5.1.3.1.	Nivel de Incertidumbre	208
5.1.3.2.	Respuesta Estratégica	208
5.1.3.3.	Postura Estratégica.....	209
5.1.3.4.	Estructuración del fenómeno prospectivo.....	209
5.1.3.5.	Árbol de problemas.....	210
5.1.3.6.	Objetivos del Análisis Prospectivo	211
5.1.3.7.	Actores del Análisis Prospectivo.....	211
5.1.3.8.	Herramientas de Gestión	212
5.1.3.8.1.	<i>Matriz Actor – Actor</i>	212
5.1.3.8.2.	<i>Matriz Actor – Objetivos</i>	213
5.1.3.9.	Análisis e Interacción	214
5.1.3.9.1.	<i>Determinación de Variables de Análisis</i>	214
5.1.3.10.	Identificación de Escenarios.....	216
5.1.3.11.	Estructuración de Escenarios.....	218
5.1.3.12.	Determinación de Escenarios Reales	219
5.1.3.13.	Relación Actores, Objetivos y Variables.....	220
5.1.3.13.1.	<i>Escenario 1</i>	220
5.1.3.13.2.	<i>Escenario 2</i>	223
5.1.3.13.3.	<i>Escenario 3</i>	226
5.1.3.14.	Comparación de los Flujos de Escenarios	229
CAPITULO VI:	RESULTADOS DEL ESTUDIO	232
6.1.	DESCRIPCIÓN	233
6.1.1.	CONCLUSIONES.....	233
6.1.2.	RECOMENDACIONES	234
6.1.3.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	235
6.1.3.1.	Trabajos citados.....	235

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

GRÁFICO 1.5.1-1: Diagrama de Causa-Efecto.....	6
--	---

CAPITULO II

GRÁFICO 2.1.1-1: Evolución inflación	16
GRÁFICO 2.1.1-2: Evolución PIB Per Cápita.....	19
GRÁFICO 2.1.1-3: Evolución balanza comercial.....	22
GRÁFICO 2.1.1-4: Balanza comercial sector petrolero.....	23
GRÁFICO 2.1.1-5: Balanza comercial sector no petrolero.....	24
GRÁFICO 2.1.1-6: Tasa referencial activa	26
GRÁFICO 2.1.1-7: Evolución salario nominal	28
GRÁFICO 2.1.1-8: Relación canasta básica familiar/ingresos	30
GRÁFICO 2.1.1-9: Riesgo país	32
GRÁFICO 2.1.1-10: Relación ingreso-gasto	43
GRÁFICO 2.1.1-11: Desempleo.....	46
GRÁFICO 2.1.1-12: Proceso IDD.....	48
GRÁFICO 2.1.2-1: Evolución oferta histórica.....	51
GRÁFICO 2.1.2-2: Evolución demanda histórica	52
GRÁFICO 2.1.2-3: Evolución producción histórica.....	53
GRÁFICO 2.2.3-1: Diagrama de localización.....	65

CAPITULO III

GRÁFICO 3.1.4-1: Visión	95
GRÁFICO 3.1.5-1: Misión.....	97
GRÁFICO 3.1.6-1: Relación impacto – factibilidad.....	110
GRÁFICO 3.1.8-1: Perfil estratégico	128
GRÁFICO 3.1.9-1: Balanced Scorecard.....	135
GRÁFICO 3.1.11-1: Ejemplo de semaforización.....	140
GRÁFICO 3.1.12-1: Mapa estratégico por perspectivas	146
GRÁFICO 3.1.12-2: Mapa estratégico ponderado MEP.....	147
GRÁFICO 3.1.12-3: Mapa estratégico corporativo.....	148

CAPITULO IV

CAPITULO V

GRÁFICO 5.1.2-1: Proyección ingresos y gastos	199
GRÁFICO 5.1.2-2: Flujo de caja – sin planificación estratégica	203
GRÁFICO 5.1.2-3: Flujo de caja – situación propuesta.....	205
GRÁFICO 5.1.2-4: Comparación de flujos de caja.....	206
GRÁFICO 5.1.3-1: Árbol de problemas.....	210
GRÁFICO 5.1.3-2: Flujo de caja – escenario 1	222
GRÁFICO 5.1.3-3: Flujo de caja – escenario 2	225
GRÁFICO 5.1.3-4: Flujo de caja – escenario 3	228
GRÁFICO 5.1.3-5: Comparación de flujos de caja – escenarios.....	229

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO I

CAPITULO II

TABLA 2.1.1-1: Evolución Inflación	16
TABLA 2.1.1-2: Evolución PIB Per Cápita.....	19
TABLA 2.1.1-3: Balanza comercial.....	21
TABLA 2.1.1-4: Balanza comercial del sector petrolero	22
TABLA 2.1.1-5: Balanza comercial sector no petrolero.....	24
TABLA 2.1.1-6: Tasas de interés vigentes sept-2008	25
TABLA 2.1.1-7: Tasa referencial activa.....	26
TABLA 2.1.1-8: Evolución del salario nominal.....	28
TABLA 2.1.1-9: Relación canasta básica familiar/ingresos	29
TABLA 2.1.1-10: Riesgo país	32
TABLA 2.1.1-11: Relación ingreso-gasto	43
TABLA 2.1.1-12: Población total y PEA	45
TABLA 2.1.1-13: Desempleo.....	46
TABLA 2.1.2-1: Evolución oferta histórica	51
TABLA 2.1.2-2: Evolución demanda histórica	52
TABLA 2.1.2-3: Evolución producción histórica.....	53
TABLA 2.1.2-4: Costeo del producto base	55
TABLA 2.1.2-5: Costeo total.....	55
TABLA 2.1.2-6: Competidores potenciales	56
TABLA 2.1.2-7: Poder de negociación	58
TABLA 2.3.1-1: Fortalezas	68
TABLA 2.3.1-2: Debilidades	69
TABLA 2.3.2-1: Oportunidades	71
TABLA 2.3.2-2: Amenazas	72
TABLA 2.3.2-3: Matriz impacto fortalezas	73
TABLA 2.3.2-4: Matriz impacto oportunidades	74
TABLA 2.3.2-5: Matriz impacto debilidades	75
TABLA 2.3.2-6: Matriz impacto amenazas	76
TABLA 2.3.4-1: Matriz áreas ofensivas	78
TABLA 2.3.4-2: Matriz áreas defensivas	80

TABLA 2.3.4-3: Matriz áreas de respuesta	82
TABLA 2.3.4-4: Matriz áreas de mejoramiento.....	84
TABLA 2.3.4-5: Matriz síntesis estratégica	86

CAPITULO III

TABLA 3.1.3-1: Matriz axiológica	91
TABLA 3.1.4-1: Elementos visión.....	94
TABLA 3.1.5-1: Elementos misión.....	97
TABLA 3.1.6-1: Definición ejes estratégicos	99
TABLA 3.1.6-2: Indicadores de gestión.....	100
TABLA 3.1.6-3: Pre – objetivos	102
TABLA 3.1.6-4: Análisis de afinidad	104
TABLA 3.1.6-5: Priorización de pre – objetivos	107
TABLA 3.1.6-6: Matriz impacto – factibilidad.....	109
TABLA 3.1.6-7: Análisis impacto – factibilidad	111
TABLA 3.1.6-8: Objetivos corporativos	112
TABLA 3.1.8-1: Perfil estratégico	129
TABLA 3.1.10-1: Tablero de comando	136
TABLA 3.1.10-2: Modelo Balanced Scorecard.....	138
TABLA 3.1.11-1: Cuadro de mando	141
TABLA 3.1.11-2: Matriz de cumplimiento	143

CAPITULO IV

TABLA 4.1.1-1: Matriz de iniciativas.....	150
TABLA 4.1.1-2: Matriz ponderación de iniciativas.....	151
TABLA 4.1.2-1: Matriz priorización de iniciativas	152
TABLA 4.1.3-1: Plan de inversiones.....	156
TABLA 4.1.3-2: Optimización de costos.....	159
TABLA 4.1.3-3: Sistema de inteligencia de mercado	162
TABLA 4.1.3-4: Gestión de clientes	165
TABLA 4.1.3-5: Manual orgánico funcional	168
TABLA 4.1.3-6: Sistema de gestión estratégica	171
TABLA 4.1.3-7: Diseño estructura organizacional.....	174
TABLA 4.1.5-1: Diagrama de gantt	176
TABLA 4.1.6-1: Necesidades de financiamiento	179

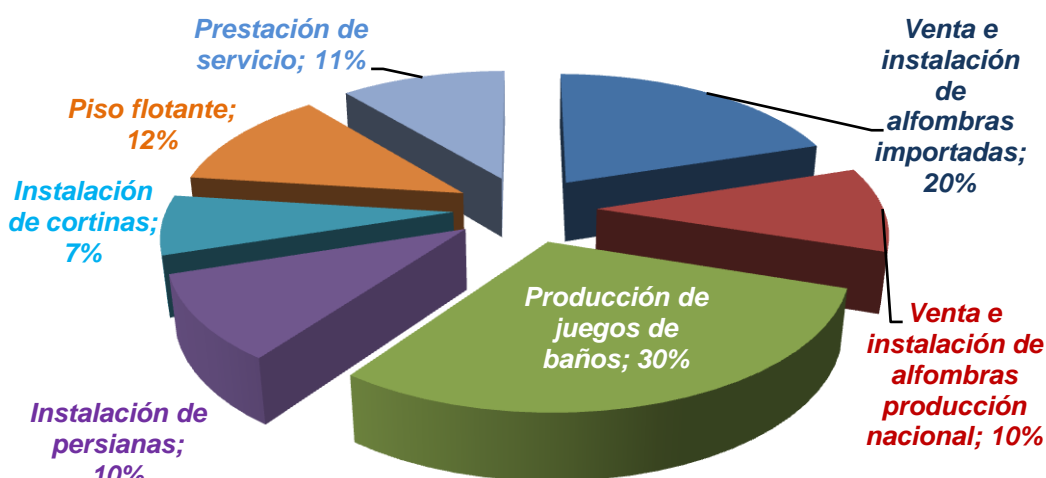
TABLA 4.1.6-2: Inversiones fijas	180
TABLA 4.1.6-3: Amortización inversiones fijas	180
TABLA 4.1.6-4: Capital de trabajo.....	181
TABLA 4.1.6-5: Amortización capital de trabajo	181
TABLA 4.1.6-6: Ordenanzas municipales	182

CAPITULO V

TABLA 5.1.1-1: Mapa de indicadores.....	194
TABLA 5.1.2-1: Presupuesto proyectos	196
TABLA 5.1.2-2: Presupuesto proyectos / período de tiempo	197
TABLA 5.1.2-3: Proyecciones de valores base	198
TABLA 5.1.2-4: Proyección ingresos / gastos	199
TABLA 5.1.2-5: Flujo de caja – sin planificación estratégica.....	202
TABLA 5.1.2-6: Variables financieras sin planificación estratégica	203
TABLA 5.1.2-7: Flujo de caja – situación propuesta.....	204
TABLA 5.1.2-8: Variables financieras – situación propuesta.....	205
TABLA 5.1.2-9: Comparación de flujos de caja.....	206
TABLA 5.1.2-10: Comparación entre variables financieras.....	207
TABLA 5.1.3-1: Matriz de objetivos	211
TABLA 5.1.3-2: Matriz de actores	211
TABLA 5.1.3-3: Matriz actor – actor	212
TABLA 5.1.3-4: Matriz actor – objetivos	213
TABLA 5.1.3-5: Variable crédito sector privado.....	214
TABLA 5.1.3-6: Variable tasas de interés	214
TABLA 5.1.3-7: Variable maquinaria	215
TABLA 5.1.3-8: Variable disponibilidad e infraestructura	215
TABLA 5.1.3-9: Variable alianzas estratégicas	216
TABLA 5.1.3-10: Probabilidad de escenarios.....	217
TABLA 5.1.3-11: Estructuración de escenarios.....	218
TABLA 5.1.3-12: Determinación de escenarios.....	219
TABLA 5.1.3-13: Escenario 1	220
TABLA 5.1.3-14: Flujo de caja – escenario 1	221
TABLA 5.1.3-15: Variables financieras – escenario 1	222
TABLA 5.1.3-16: Escenario 2	223

TABLA 5.1.3-17: Flujo de caja – escenario 2	224
TABLA 5.1.3-18: Variables financieras – escenario 2	225
TABLA 5.1.3-19: Escenario 3	226
TABLA 5.1.3-20: Flujo de caja – escenario 3	227
TABLA 5.1.3-21: Variables financieras – escenario 3	228
TABLA 5.1.3-22: Comparación de flujos de caja – escenarios.....	229
TABLA 5.1.3-23: Comparación entre variables financieras – escenarios.....	230

RESUMEN EJECUTIVO



Alfombras Imperial es una de las pocas empresas manufactureras de alfombras y comercializadora de productos complementarios en el Ecuador, la cual cuenta con infraestructura propia, a su vez capacidad tecnológica instalada que le permite ocupar una parte del mercado significativa por lo que contribuye al desarrollo en pequeña escala a la economía de la nación.

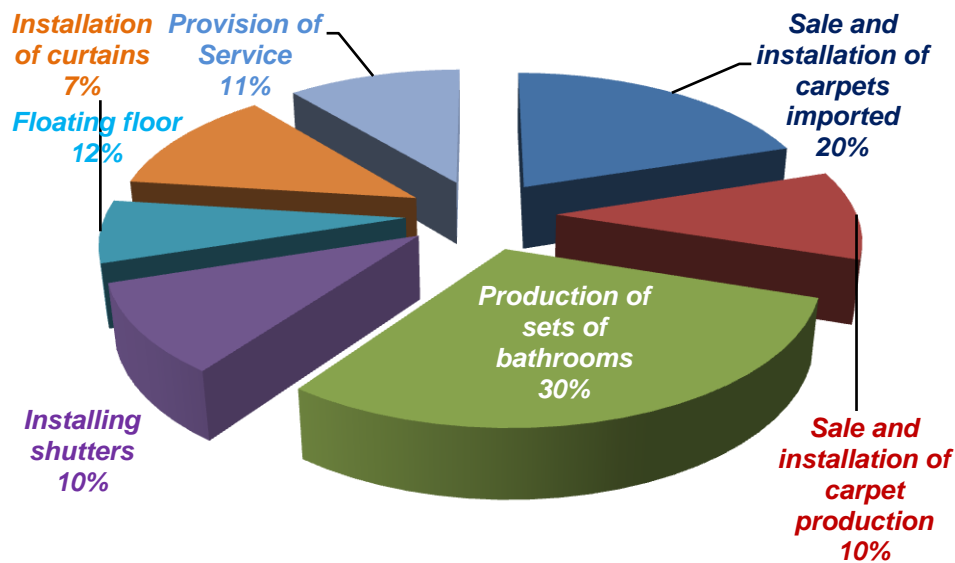
La misión primordial de Alfombras Imperial es brindar una propuesta diferencial en el sector inmobiliario específicamente la decoración de interiores que le permita alcanzar una ventaja competitiva y sostenible del entorno en el cual se desenvuelve impulsando la creatividad, liderazgo con responsabilidad; brindando respaldo de calidad, precio y duración a los clientes.

Sin embargo, ante las pocas alternativas que ofrece el futuro entorno económico del país, la empresa necesita una plataforma gerencial actualizada útil debidamente analizada y probada, para de esta manera crear mecanismos de defensa lo cual minimizará los efectos negativos que enfrentará la empresa y maximizará las ayudas que le proporciona todas las oportunidades y fortalezas de la misma.

El modelo que se pretende aplicar es una herramienta integral gerencial, la cual permitirá no sólo monitorear su desempeño sino también tener herramientas de decisión en tiempo real todo esto para direccionar los esfuerzos requeridos hacia el cumplimiento de la visión 2013 propuesta en este plan.

Mediante una efectiva gestión financiera se obtendrán beneficios de \$ 1,34 por cada dólar invertido presentado en el escenario prospectivo más optimista de la propuesta, a su vez alcanzará una diferencia sustancial aproximada en siete puntos de la tasa interna de retorno respecto de la tasa mínima aceptable de rendimiento, lo cual significa que ante estas condiciones proyectadas la empresa alcanzará rápidamente la consecución de los objetivos estratégicos corporativos respaldando la implantación del modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard.

EXECUTIVE SUMMARY



Imperial Carpets is one of the few manufacturers of carpets and marketer of complementary products in Ecuador, which has its own infrastructure, in turn technological capacity installed that allows you to occupy a significant part of the market so it helps to develop small - scale to the nation's economy.

The primary mission of Imperial Carpets is to provide a differential in the real estate sector specifically interior design that enables it to achieve a competitive advantage and sustainable environment in which it operates by encouraging creativity, leadership responsibility, to provide support for quality, price and duration to customers.

However, faced with few alternatives offered by the country's future economic environment, the company needs a management platform updated helpful appropriately analyzed and tested in this way to create defense mechanisms which will minimize the negative impacts that will confront the company and maximize the aid that gives you all the opportunities and strengths of it.

The model that seeks to implement a comprehensive management tool, which will not only monitor their performance but also have tools for real-time decision to route all these efforts required towards fulfilling the vision 2013 proposal to this plan.

Through effective financial management will be achieved profits of \$ 1.34 for every dollar invested in the scenario presented more optimistic outlook of the proposal, in turn achieve a substantial difference of approximately seven points on the internal rate of return in respect of the minimum rate acceptable performance, which means that these conditions before the company planned to reach quickly the achievement of strategic objectives to support the implementation of the corporate model of strategic management Balanced Scorecard.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el Ecuador existen grandes empresas productoras y comercializadoras de alfombras; empero la manufacturación estandarizada desde un punto de vista técnico - práctico está siendo desatendida por las industrias instaladas en la actualidad.

El diseño de interiores está revolucionando la industria inmobiliaria, es por esta razón que Alfombras Imperial tiene la visión de ocupar este espacio en el mercado para abrirse campo en el sector artesanal textil, carente de un tratamiento específico con nuevas propuestas urbanísticas contemporáneas direccionadas hacia las necesidades del cliente que en la actualidad es muy prolijo en su decisión que se constituye directamente la clave de ganar o perder un negocio.

Identificada esta necesidad y gracias a la habilidad visionaria de su gerente propietario inicia las operaciones en el año 2000, quien anteriormente se desempeñaba como Gerente de Producción de una prestigiosa empresa en la misma rama, de esta manera asoció el know-how adecuado como para abordar nuevas vías de innovación enfocado hacia la manufacturación y diseño de alfombras y sus complementos, generando así nuevas fuentes de trabajo en el Distrito Municipal de Quito.

Con el transcurso del tiempo y por la experiencia adquirida, la empresa readecuó las necesidades de los clientes identificadas en el diario trajinar, por lo que empezó realizar instalaciones de alfombras de pared a pared en domicilios, locales comerciales, áreas de tráfico pesado, tráfico ligero, además, realizaba el asesoramiento a otras empresas afines que presentaban problemas en la maquinaria que impedían su normal operatividad; lo que representó un aumento en las rentabilidad de la empresa.

En el 2005 realiza diferentes alianzas estratégicas una de ellas con un representante de suministros en el área hotelera, con lo que se da apertura de propagarse a nuevos nichos de mercado teniendo la tentativa de ofrecer sus servicios en gran parte de la industria hotelera en Ecuador y Colombia.

La empresa desde entonces ha atravesado momentos importantes en su ejercicio lo cual le ha permitido desarrollar nuevas capacidades, como resultado de un mercado competitivo, las exigencias y necesidades de sus clientes; expandiendo así su nombre y ganando prestigio en el mercado, lo que le ha permitido ser merecedora a reconocimientos de su marca y calidad en los servicios.

Para el año 2007 la organización empezó a mejorar sus servicios y su campo de acción, comercializando artículos para combinar el diseño de interiores por ejemplo, persianas, piso flotante, juegos de baño, debido a la necesidad de expansión ligada a la competitividad del mercado voluble, llegando de esta manera a diferenciar sus servicios y brindar una mejor atención a los mismos.

En la actualidad, la empresa goza de estabilidad integral y de prestigio, sin embargo necesita acoplarse de mejor manera a los cambios del entorno, tratando de lograr un mejoramiento continuo para brindar un servicio de calidad, satisfaciendo así las demandas de sus clientes.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

La empresa *Alfombras Imperial* es de tipo unipersonal cuyo gerente propietario es el Sr. Wilson Humberto Armas Moreta, es Tecnólogo Mecánico Industrial, el cual ha desempeñado actividades afines alrededor de 30 años; este negocio particular lo emprendido a partir del año 2000 y se dedica a la producción y comercialización de alfombras, juegos de baños; instalación de alfombras de pared a pared, persianas, piso flotante; además la importación de alfombras norteamericanas especialmente diseñadas para la industria hotelera, además, realiza el asesoramiento y soporte tecnológico a empresas afines con problemas en maquinaria de confección de alfombras.

En la actualidad la tendencia del mercado de diseño de interiores es el objetivo meta al cual se ha proyectado *Alfombras Imperial* dentro de la industria hotelera nacional e internacional.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional, es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa¹ y dentro de *Alfombras Imperial* se infunden los valores corporativos como responsabilidad, compromiso, .

Estos valores se los practica todos los días, entre los miembros de la organización y con los clientes, mediante el cumplimiento de un trabajo eficientemente realizado, sin demoras y cubriendo sus exigencias, fortaleciendo una lealtad, la cual se ve reflejada; por la confianza recibida por los clientes, confianza difícil de sostener en las empresas importadoras de alfombras debido a que existen algunas que atentan con el bolsillo de los clientes, dejando de lado la ética y el tratamiento técnico que a medita la instalación en interiores, por lo que *Alfombras Imperial* se ha consolidado como una organización en la cual se puede confiar plenamente.

El compromiso del personal de *Alfombras Imperial* se ve reflejado en su trabajo, cumpliendo el mismo sin importar horarios, de tal forma que se llegan a cumplir los objetivos trazados, dando como resultado un personal plenamente satisfecho que trabaja eficaz y eficientemente.

Por tanto, el personal presenta grandes criterios de responsabilidad, trabaja y cumple sus funciones sin necesidad de supervisión continua, mostrando con ello un alto grado de compromiso con la empresa.

Por todo lo antes mencionado la empresa goza de una cultura organizacional sana, a pesar de no estar detallada en un documento o que conste en un estatuto, esta cultura es el reflejo del desarrollo diario de las actividades que cumple el personal.

¹ (Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica, 1994)

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Para la identificación del problema a investigarse en *Alfombras Imperial*, se utilizará el método de espina de pescado con el que se determinarán las principales falencias de la empresa.

“El diagrama causa-efecto es una metodología para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías”²

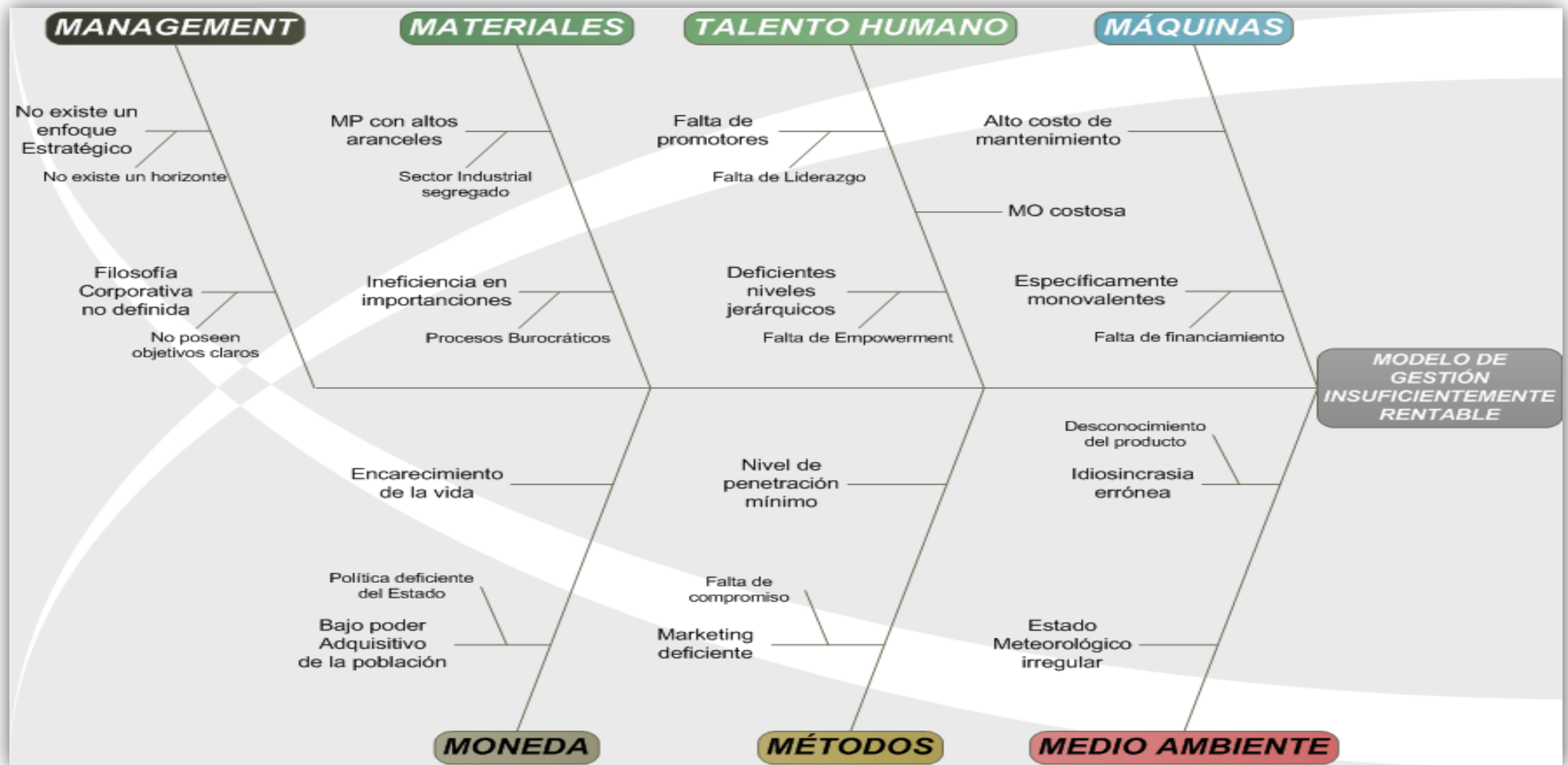
Utilizando el diagrama de espina de pescado se observa que la empresa presenta las siguientes falencias:

La falta de un Direccionamiento Estratégico es el mayor gravitante que impide que no se encaminen los esfuerzos de la organización hacia la consecución de un objetivo, además, no posee un nivel de penetración en el mercado lo cual ocasiona que la parte de ventas se vea afectada.

Sintetizando los problemas detallados anteriormente, se puede concluir e identificar el problema principal, el mismo que se enfatiza la necesidad de implementar un Sistema de Control Estratégico, y la pregunta motivo de investigación es la siguiente:

² (GestioPolis, 2008)

GRÁFICO -: Diagrama de Causa-Efecto



Fuente: Alfombras Imperial
 Elaborado por: Andrés Armas

¿Cómo la definición de un Plan Estratégico proporcionará a Alfombras Imperial de una Estructura Financiera sólida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos del mercado, además de alcanzar un posicionamiento adecuado en el mismo mediante la oferta de productos y servicios de calidad al término del año 2013?

1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En función al problema encontrado en la empresa podemos fijar los objetivos que serán los lineamientos y directrices para el correcto desarrollo del presente proyecto.

Se consideró además que los objetivos deben ser realistas, medibles cuantitativa y cualitativamente, apegados a las necesidades de la empresa de acuerdo a las causas del problema principal de la institución.

Por ello se han traducido los siguientes objetivos, diferenciados en general y en específicos.

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de la Empresa que genere a partir del diagnóstico, una plataforma sólida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos del cliente, además de alcanzar un posicionamiento adecuado mercado mediante la oferta de productos y servicios de calidad.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa para determinar la situación presente, así como las interacciones con el entorno que afectan a los procesos organizacionales.
2. Establecer el Direccionamiento Estratégico para la empresa permitiendo así implementar planes operativos con el fin de poder afrontar las exigencias que presenta el mercado.
3. Establecer iniciativas programadas operativa y estratégicamente con la finalidad de consolidar la ejecución del direccionamiento, y el fortalecimiento de las áreas dúctiles en la organización.

4. Formular y establecer indicadores de éxito global para de esta manera monitorear la ejecución de los diferentes planes por medio del tablero de mando integral ajustado a las necesidades de la empresa.
5. Desarrollar un modelo de evaluación financiera en base a escenarios factibles que viabilice la efectividad del mismo, para que se constituya como un parámetro poder tomar decisiones acertadas incrementando su rentabilidad.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. Marco Teórico

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa.

Con el desarrollo de un plan estratégico, se podrá precisar con exactitud la visión, misión y objetivos a cumplirse; por otro lado, es necesario conocer que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de su eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Gestión Estratégica proporcionará a la organización de una guía, definiendo un punto de partida y uno de llegada, además de una estructura para su mejor funcionamiento y acoplamiento a los cambios cotidianos de un entorno variable; es por eso que según Newman indica que: "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."³

³ (Monografias.com, 2008)

1.6.2. Marco Conceptual

Para el desarrollo del Plan de Gestión Estratégica se utilizarán varios términos dentro de los cuales los más utilizados son los siguientes⁴:

Alineamiento Estratégico.- el concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento, lo que nos garantizará **Excelencia Organizacional**.⁵

Balanced Scorecard (BSC).- Viene de dos raíces del idioma inglés BALANCED= Equilibrado y SCORECARD= Tarjeta de Resultados; Registro de logros / avances.

Llamado también Tablero de Mando Integral, decodifica el Plan Estratégico, relaciona un Programa de Administración del Desempeño que posiciona la Estrategia en el Centro del Proceso.

Calidad.- Satisfacer plenamente las necesidades de la clientela.

Cultura Corporativa.- Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.⁶

Estrategia.- Significa ser diferente a los competidores, un conjunto de actividades distintas correlacionadas en forma global que por medio de acciones hilvanadas logren cumplir objetivos y materializar metas para la organización dentro del contexto corporativo.

⁴ (Salazar, Francis, 2007)

⁵ (KAIZEN S.A., 1990)

⁶ (Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica, 1994)

KPI (Key Performance Indicators).- Término inglés que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa.

Misión.- Enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Objetivo Estratégico.- Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta, en relación con los grandes propósitos empresariales.

Planificación Estratégica.- Es un instrumento utilizado por la Gerencia en las organizaciones para desarrollar un planeamiento, en períodos establecidos y permitirle a la empresa una relativa certidumbre en un entorno cambiante, global y altamente competitivo; es decir que se constituye como un puente entre la situación actual de la organización y el futuro prospectivo deseado.

POA (Plan Operativo Anual).- Establece un cronograma de tareas con responsabilidades y puntos de control, presupuestados fijados temporal y operativamente, con el objetivo de alcanzar metas comunes que ayuden a materializar la estrategia establecida previamente.

Políticas.- Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización, como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Productividad.- Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.

Rentabilidad.- Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.

Ruta de Generación de Valor.- Los temas estratégicos son bloques (rutas de generación de valor: causa-efecto-impacto) alrededor de los cuales debe tener

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

lugar: (a) la creación de valor, (b) la ejecución de la estrategia, y (c) la validación (in-validación) de la estrategia.

Variables.- Características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación.

Ventaja Competitiva.- Es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia que pueden ser entre otras la organización, recursos humanos, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, procesos productivos, finanzas, comercialización.

Visión.- La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo, es exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Efectuar el diagnóstico estratégico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector artesanal textil en cuyo campo de acción realiza sus actividades.

El diagnóstico consta dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa. Existen muchas definiciones que pueden explicar el entorno empresarial externo:

- a) En la primera de ellas podríamos afirmar que el entorno de la empresa son las condiciones ambientales o fuerzas que influyen en la misma.
- b) Una segunda definición consistiría en decir que entorno es aquella parte que está fuera de la empresa, pero influye en su comportamiento.
- c) Por último, podemos interpretar que el entorno son un conjunto de aspectos políticos, legales y económicos que actúan sobre las acciones y resultados de la empresa.⁷

2.1. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

El medio externo tiene un impacto abrumador sobre la incertidumbre administrativa y el funcionamiento de una organización. El cambio y al complejidad de los dominios ambientales tienen grandes consecuencias para el diseño y la acción organizacional.⁸

En definitiva en el análisis situacional externo se investigarán, aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas.⁹

⁷ (Edicions-UPC, 1994-2008)

⁸ (Gomez, 1998)

⁹ (Salazar, Francis, 2007)

Las variables o aspectos mencionados no solo afectarán a la organización sino también a la industria y al país. Para poder realizarlo se debe clasificar en dos ambientales, que son: el MACRO ENTORNO y el MICRO ENTORNO.

2.1.1. MACRO AMBIENTE

El macro ambiente lo componen factores de contexto general, impacto indirecto y no inmediato para las organizaciones. Se los puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional pues lo integran grandes sectores de la sociedad como los son el sector económico, político, social, ambiental y tecnológico. La importancia de este estudio radica principalmente en que las relaciones que se dan entre los factores macro ambientales antes mencionados y las condiciones y efectos que dichas relaciones ejercen en el desarrollo comercial y productivo de la empresa pueden aportar oportunidades o generar amenazas para la misma.

2.1.1.1. Entorno Económico

La situación del Ecuador durante el segundo semestre del 2007 y los primeros meses del año 2008 ha estado marcada por el proceso constituyente, protagonizado por la Asamblea Nacional lo que aunado al fuerte temporal invernal ha desacelerado aún más la actividad productiva, misma que tuvo un ligero repunte en Diciembre pero que no se recupera en su totalidad tomando como referencia el proceso electoral en que la designación del nuevo Presidente de la República ha creado incertidumbre y expectativa entre los diferentes sectores económicos del país.

Adicionalmente caerán las exportaciones ecuatorianas a EEUU, porque la recesión hará que los estadounidenses dejen de comprar productos importados. Esto puede tener consecuencias importantes en Ecuador si consideramos que las exportaciones a EEUU han sido en los últimos años en promedio el 40% de las exportaciones totales y el 20% del PIB. Aun hay un tercer canal mediante el cual la crisis norteamericana puede hacerse sentir, y esta es mediante una reducción en las remesas provenientes de EEUU, porque la recesión se traduce en pérdida de empleos, y es probable que muchos compatriotas pasen por situaciones de este tipo, disminuyendo entonces la cantidad de dólares que envían a sus familias.

Finalmente las posibilidades de que vengan inversiones extranjeras es escasa dada la inestabilidad por la que pasa el marco jurídico en el Ecuador. Por todas estas razones, es probable que nuestro crecimiento económico sea aún menor de lo proyectado.

A pesar de ello y como elementos positivos se puede mencionar el buen comportamiento que mantienen los principales indicadores macroeconómicos como los que se describen a continuación:

2.1.1.1.1. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. La cual depende de varias características, como la economía, composición social y el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Analizando los datos que se presentan se observa que la variación anual de los precios –es decir, entre abril del 2007 y abril del 2008– se ubicó en el 8,18%.

La inflación mensual (respecto a marzo) fue del 1,52% y la acumulada (de enero a abril de este año), del 5,18%. Incidieron la crisis alimentaria mundial, las lluvias, el inicio de las clases en la Costa y la especulación.¹⁰

Entre los productos que registraron más alzas están el pan, la papa chola, la cebolla, las presas de pollo, el pimiento, el arroz, el aceite vegetal en botella, el

¹⁰ (eluniverso/ECONOMÍA, 2004-2008)

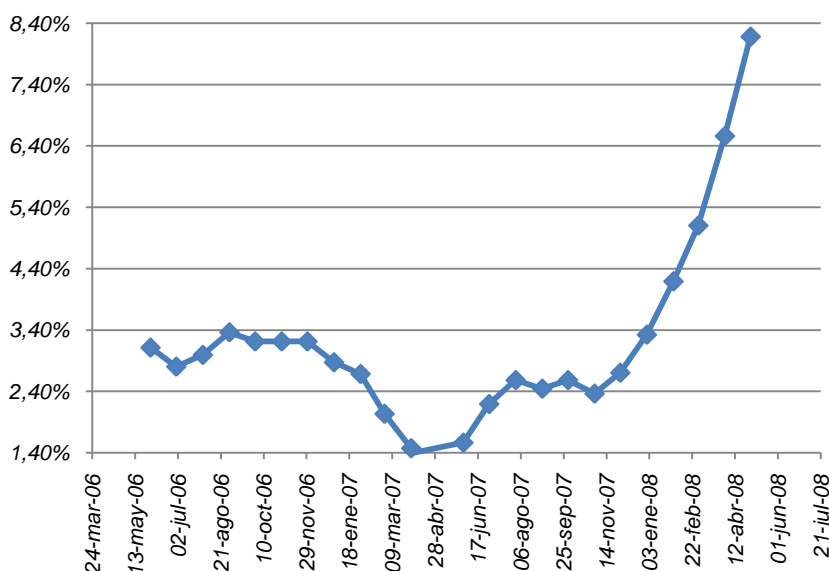
jabón para lavar ropa, el foco de luz incandescente y los almuerzos fuera del hogar. Pese al subsidio a la harina, el pan subió por el encarecimiento de los demás insumos.

La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo. Las empresas que comercializan productos de consumo masivo deberán mantener una presencia continua en la mente del consumidor. Para mitigar los efectos de la inflación en la empresa, deberá tener una cartera de clientes amplia, enfocados en distintas industrias, evitando la concentración de capitales.

TABLA -:
*Evolución
Inflación*

FECHA	VALOR
31-may-06	3,11%
30-jun-06	2,80%
31-jul-06	2,99%
31-ago-06	3,36%
30-sep-06	3,21%
31-oct-06	3,21%
30-nov-06	3,21%
31-dic-06	2,87%
31-ene-07	2,68%
28-feb-07	2,03%
31-mar-07	1,47%
abr-07	1,39%
31-may-07	1,56%
30-jun-07	2,19%
31-jul-07	2,58%
31-ago-07	2,44%
30-sep-07	2,58%
31-oct-07	2,36%
30-nov-07	2,70%
31-dic-07	3,32%
31-ene-08	4,19%
29-feb-08	5,10%
31-mar-08	6,56%
30-abr-08	8,18%

GRÁFICO -: *Evolución inflación*



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

Fuente:

www.bce.fin.ec

Elaborado por:

Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- *Los productos suntuarios no presentaron un alza drástica como los productos de primera necesidad.*

Amenaza

- *Volatilidad de la demanda industrial.*
- *Encarecimiento de los productos textiles complementarios.*
- *Disminución de la oferta en un entorno económico global.*
- *Inflación mensual acumulada inestable con tendencia al alza.*
- *Poder disminuido de futuras exportaciones.*

2.1.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB Ecuatoriano ha tenido una evolución positiva en los últimos 27 años pues ha cuadruplicado su valor, lastimosamente, el sector productivo nacional no ha podido experimentar un crecimiento similar a las cifras de este indicador pues existen sectores que aún se encuentran estancados.

A pesar que el gobierno actual pretende privilegiar la inversión social, a través de varias políticas de desarrollo, el crecimiento económico del Producto Interno Bruto nacional durante el primer trimestre de 2007 fue de apenas 0,08% en relación al último semestre de 2006, siendo esta la tasa más baja desde los inicio de la dolarización en el año 2000. Sin embargo, el Banco Central del Ecuador (BCE) predijo que el PIB nacional para el 2007 sería de 4,4%, cifra algo superior a la del año 2006 donde el Ecuador creció al 4,1%, no obstante, esta cifra se encuentra por debajo del promedio de América Latina (5%) y peor aun si la comparamos con el crecimiento del Perú que fue del 7,3% y Colombia 6,8%. Y más aun si se matiza con la realidad e un crecimiento que oscila entre el 2,3 y el 3 %.

El principal contribuyente al pobre crecimiento de la economía, fue el pésimo manejo de la producción petrolera de PETROECUADOR al mando de Carlos Pareja Yanuzelli, el BCE estima para el año 2007, un decrecimiento real del PIB

petrolero de 9,8%, a pesar del alto precio del petróleo y de los ingresos del Bloque15, el cual pasó a ser administrado por PETROECUADOR a partir de mayo de 2006, tras la rescisión por caducidad, del contrato con OCCIDENTAL PETROLEUM, que dejó una producción de 103.000 barriles diarios de crudo, hoy en menos de 85.000.¹¹

El gobierno del economista Correa promulga que su Política Económica se enfoca en incentivar el desarrollo de la producción a través de los microcréditos, se intenta mejorar los niveles de vida de los más pobres con la duplicación de los bonos de Desarrollo Humano y de la Vivienda, para ello ha incurrido en el incremento de los subsidios e incluso a llegado a drenar los ahorros de los fondos fiscales, en consecuencia, el gasto social se incrementó en 23,12 %, paso de 2.184,00 millones de dólares en el 2006 a 2.689,00 millones de dólares en el 2007, lo que evidentemente incrementará la deuda pública con el exterior.

¹¹ (Foro-Democrático, 2008)

TABLA -:
Evolución PIB
Per Cápita

FECHA	VALOR
31-ene-08	\$ 3.514,00
31-ene-07	\$ 3.270,00
31-ene-06	\$ 3.088,00
31-ene-05	\$ 2.814,00
31-ene-04	\$ 2.506,00
31-ene-03	\$ 2.230,00
31-ene-02	\$ 1.967,00
31-ene-01	\$ 1.703,00
31-ene-00	\$ 1.296,00
31-ene-99	\$ 1.376,00
31-ene-98	\$ 1.946,00
31-ene-97	\$ 2.008,00
31-ene-96	\$ 1.835,00
31-ene-95	\$ 1.772,00
31-ene-94	\$ 1.660,00
31-ene-93	\$ 1.460,00

Fuente:

www.bce.fin.ec

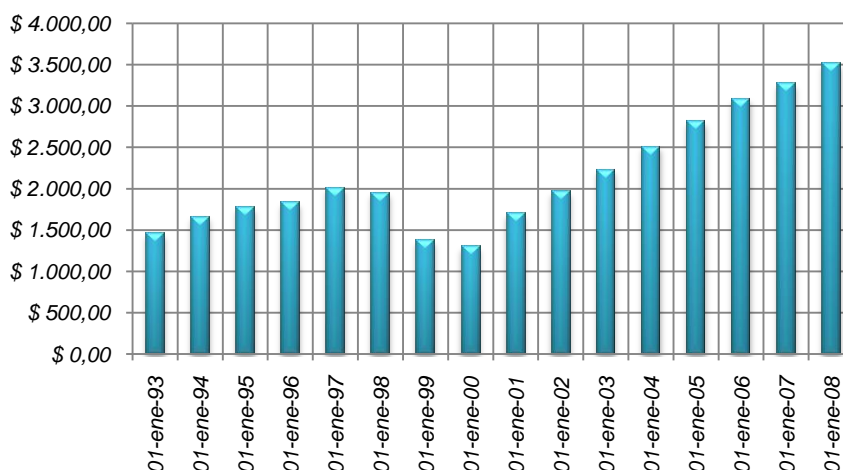
Elaborado por:

Andrés Armas

El gran problema de este escenario proteccionista planteado por el estado es que puede atentar contra la libertad individual, requiere de mercados internos más grandes y fundamentalmente necesita una burocracia mucho más eficiente.¹²

Desafortunadamente esta política no ha generado los resultados esperados pues al estudiar el PIB Per cápita se puede apreciar un lento incremento con respecto al año anterior de análisis.

GRÁFICO -: *Evolución PIB Per Cápita*



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- *Apertura hacia nuevos nichos de mercado.*
- *Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el acceso a los mercado internacionales.*

¹² (Lecaro López, 2008)

- *La tendencia del crecimiento del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.*

Amenaza

- *Recuperación lenta del valor agregado de la economía.*
- *Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero.*
- *La tendencia al crecimiento desacelerado del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.*

2.1.1.1.3. Balanza Comercial

Aunque el comercio externo no se desarrolló tanto en el 2007 hubo un superávit comercial de \$ 1.268,39 millones al cierre del año pasado, las exportaciones cerraron en \$ 13.852,36 millones, 8,8% más que en el 2006. Desde el 2003 las ventas habían tenido un crecimiento anual sobre el 20%, las importaciones también tuvieron un incremento menor al de años anteriores, de 11,5% y llegaron a \$ 12.583,97 millones, los ingresos anuales fueron mayores por petróleo, banano y plátano, camarón, cacao (en grano e industrializado), café elaborado, madera, pescado, flores, harina de pescado, entre otros productos principales.

Mientras que los bienes de capital (maquinarias y equipos que sirven para la producción), tuvieron el mejor incremento entre los diferentes destinos de las importaciones en relación al 2006: 11,74%.

La compra de materia prima aumentó en 16%, pero en el 2006 el alza fue del 18%. Los bienes de consumo, un 7,90%, por una baja en importaciones hechas de artículos duraderos, frente al 10,60% de crecimiento de este rubro en el 2006.

Diciembre fue el cuarto mes con un desbalance, donde las exportaciones fueron menores a las importaciones, en \$ 50,2 millones. Los otros meses con déficit fueron enero, marzo y mayo. El último trimestre del 2007 fue mejor para las importaciones, pues crecieron 32%, 7% y 21%, frente al 6%, -1% y 5% que reportaron las exportaciones.

TABLA -: Balanza comercial

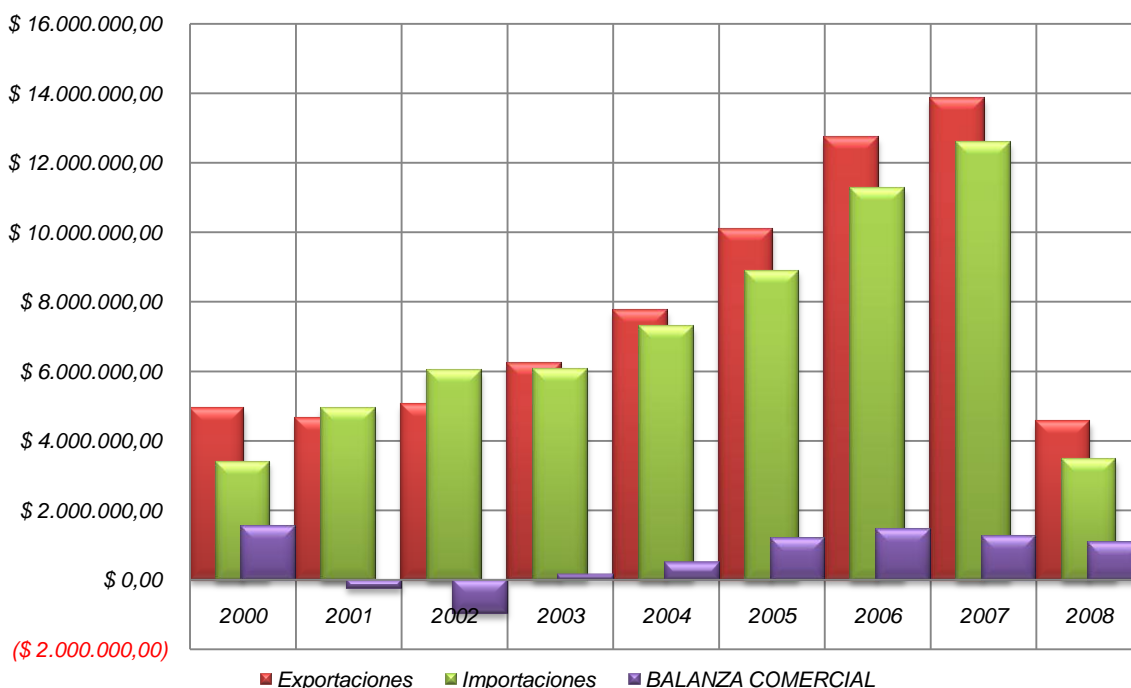
Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 4.926.711,66	\$ 3.401.486,64	\$ 1.525.225,02
2001	\$ 4.673.148,70	\$ 4.937.240,00	(\$ 264.091,30)
2002	\$ 5.036.196,06	\$ 6.013.054,95	(\$ 976.858,89)
2003	\$ 6.222.649,36	\$ 6.071.858,58	\$ 150.790,78
2004	\$ 7.753.001,89	\$ 7.273.274,89	\$ 479.727,00
2005	\$ 10.088.898,50	\$ 8.899.992,23	\$ 1.188.906,27
2006	\$ 12.728.370,40	\$ 11.266.861,35	\$ 1.461.509,05
2007	\$ 13.852.278,92	\$ 12.592.276,17	\$ 1.260.002,75
2008	\$ 4.551.000,00	\$ 3.477.000,00	\$ 1.074.000
TOTAL	\$ 69.832.255,49	\$ 63.933.044,81	\$ 5.899.210,68

Fuente: *pe.invertia.com*

Elaborado por: *Andrés Armas*

En los años siguientes a la dolarización, la Balanza Comercial reportó valores negativos. A partir del año 2003 se comienza a generar un crecimiento considerable en los valores de este indicador. Al finalizar el 2002 se reporta un valor negativo superior a los 976 millones de dólares, el año siguiente ya se comienzan a reportar valores positivos y se logra cerrar el 2006 con un valor superior a los 1.461 millones de dólares.

GRÁFICO -: Evolución balanza comercial



Fuente: pe.invertia.com

Elaborado por: Andrés Armas

Pese a las importaciones de combustibles y lubricantes, los valores de la Balanza Comercial del Sector Petróleo, muestran una evolución bastante positiva.

TABLA -: Balanza comercial del sector petrolero

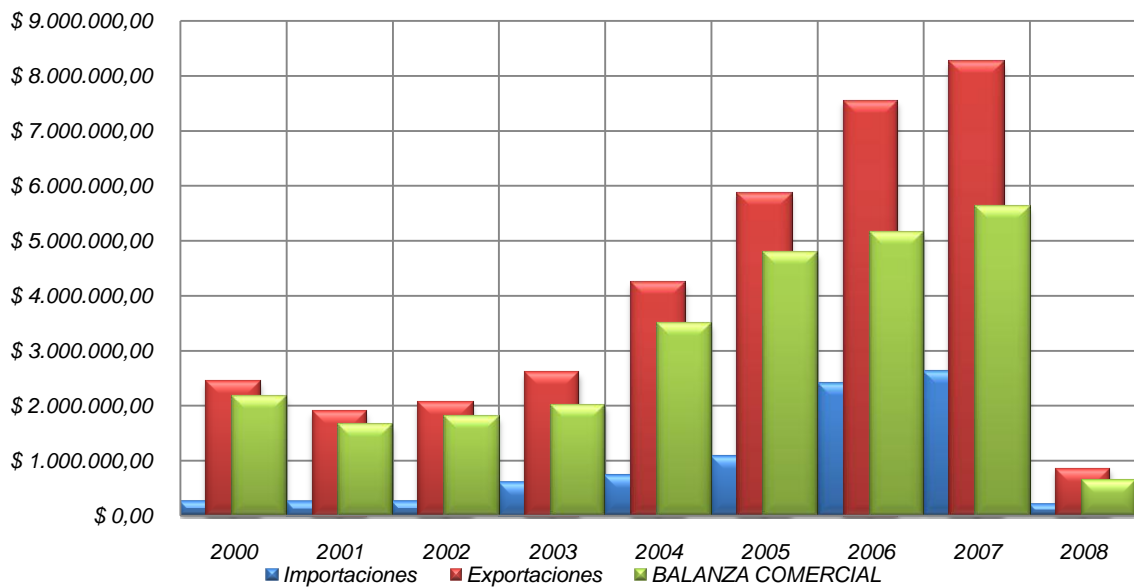
Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 2.442.423,13	\$ 259.811,54	\$ 2.182.611,59
2001	\$ 1.899.993,77	\$ 253.172,72	\$ 1.646.821,05
2002	\$ 2.054.988,24	\$ 250.364,93	\$ 1.804.623,31
2003	\$ 2.606.819,12	\$ 601.344,87	\$ 2.005.474,25
2004	\$ 4.233.992,83	\$ 732.465,35	\$ 3.501.527,48
2005	\$ 5.869.849,86	\$ 1.076.536,53	\$ 4.793.313,33
2006	\$ 7.544.298,21	\$ 2.398.601,31	\$ 5.145.696,90
2007	\$ 8.250.994,12	\$ 2.631.691,87	\$ 5.619.302,25
*2008	\$ 859.000,00	\$ 213.000,00	\$ 646.000,00
TOTAL	\$ 35.762.359,28	\$ 8.416.989,12	\$ 27.345.370,16

Fuente: pe.invertia.com

Elaborado por: Andrés Armas

*Período marzo

GRÁFICO -: Balanza comercial sector petrolero



Fuente: pe.invertia.com

Elaborado por: Andrés Armas

Por su parte, el sector no petrolero refleja valores negativos desde el 2000 hasta lo que va del 2007, sin embargo, se puede apreciar cierta evolución que sin lugar a dudas debe ser considerada como positiva.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Amenaza

- *Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero.*
- *Recuperación lenta del valor agregado de la economía.*

TABLA -: Balanza comercial sector no petrolero

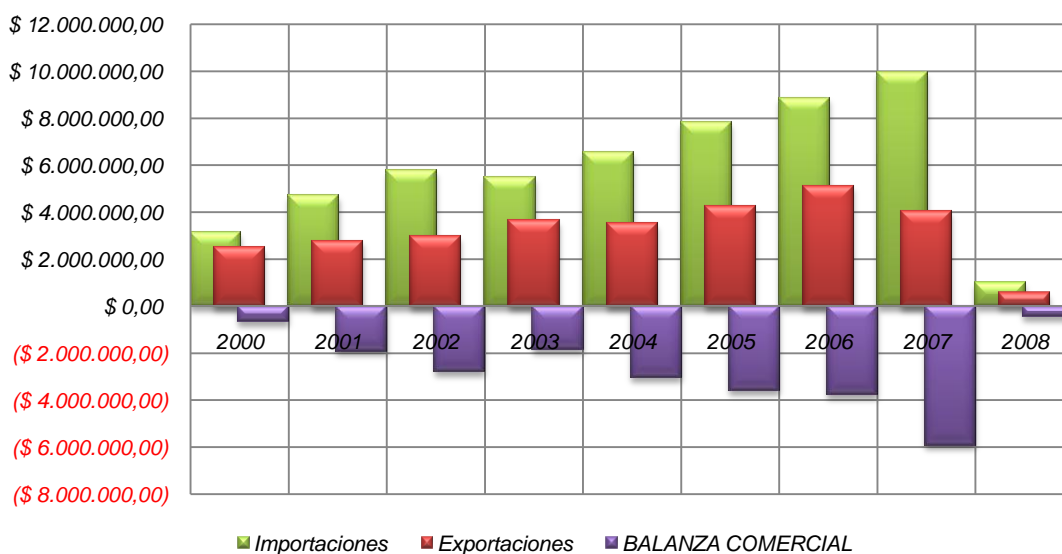
Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 2.484.203,39	\$ 3.141.675,10	(\$ 657.471,71)
2001	\$ 2.778.442,89	\$ 4.684.067,28	(\$ 1.905.624,39)
2002	\$ 2.981.132,97	\$ 5.762.690,02	(\$ 2.781.557,05)
2003	\$ 3.615.873,75	\$ 5.470.513,71	(\$ 1.854.639,96)
2004	\$ 3.518.898,64	\$ 6.540.809,54	(\$ 3.021.910,90)
2005	\$ 4.230.180,96	\$ 7.823.455,70	(\$ 3.593.274,74)
2006	\$ 5.113.831,46	\$ 8.868.260,04	(\$ 3.754.428,58)
2007	\$ 4.047.953,50	\$ 9.960.584,30	(\$ 5.912.630,80)
*2008	\$ 553.000,00	\$ 1.010.000,00	(\$ 457.000,00)
TOTAL	\$ 29.323.517,56	\$ 53.262.055,69	(\$ 23.938.538,13)

Fuente: pe.invertia.com

Elaborado por: Andrés Armas

*Período marzo

GRÁFICO -: Balanza comercial sector no petrolero



Fuente: pe.invertia.com

Elaborado por: Andrés Armas

2.1.1.1.4. Tasas de Interés

La tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero. En este sentido, la tasa de interés es el

precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo. Entonces, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo.

TABLA -: Tasas de interés vigentes sept-2008

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.31	Comercial Corporativo	9.50
Comercial PYMES	11.74	Comercial PYMES	12.25
Consumo	16.60	Consumo	16.70
Consumo Minorista	19.32	Consumo Minorista	21.87
Vivienda	11.19	Vivienda	11.50
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.42	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	29.13	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	33.05	Microcrédito de Subsistencia	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.29	Depósitos de Ahorro	1.58
Depósitos monetarios	1.71	Depósitos de Tarjetahabientes	1.79
Operaciones de Reporto	1.17		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.61	Plazo 121-180	6.20
Plazo 61-90	4.99	Plazo 181-360	6.21
Plazo 91-120	5.53	Plazo 361 y más	6.71
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.29	Tasa Legal	9.31
Tasa Activa Referencial	9.31	Tasa Máxima Convencional	9.50

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

El concepto de las tasas de interés genera varias definiciones dependiendo del contexto como se vaya a utilizar el dinero. En términos generales se puede considerar a la tasa de interés un costo de oportunidad de la utilización de una suma de dinero, propio al ser prestado o ajeno al adquirir un crédito. Es decir, es el porcentaje de rendimiento que genera la el uso del dinero.

TABLA -: Tasa referencial activa

FECHA	VALOR
05-may-08	10,14%
03-abr-08	10,17%
19-mar-08	10,43%
06-feb-08	10,50%
02-ene-08	10,74%
10-dic-07	10,72%
30-nov-07	10,55%
31-oct-07	10,70%
30-sep-07	10,82%
05-ago-07	10,92%
29-jul-07	9,97%
22-jul-07	10,85%
15-jul-07	10,61%
08-jul-07	10,12%
01-jul-07	9,79%
29-jun-07	10,12%
24-jun-07	8,99%
17-jun-07	9,87%
10-jun-07	10,73%
03-jun-07	9,35%
27-may-07	10,26%
20-may-07	9,58%
13-may-07	10,26%
06-may-07	9,81%

Fuente: www.bce.fin.ec

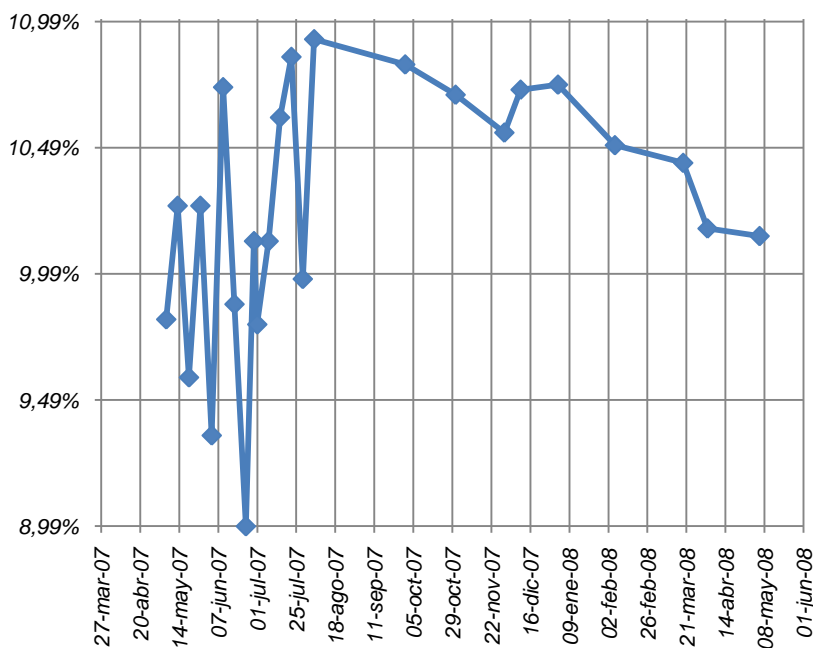
Elaborado por: Andrés Armas

Resulta difícil hacer una planificación de los créditos pues la tasa de interés activa es muy cambiante y puede fluctuar en periodos de tiempo demasiado cortos.

Al analizar la tasa activa o tasa de colocación se puede apreciar que sus valores, desde enero del 2005 hasta julio del 2007, se promedian en 9,04%. 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 al crédito.

GRÁFICO -: Tasa referencial activa



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- Se facilita la posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras.

Amenaza

- *Tasas de interés reajustables rápidamente*
- *Sistema financiero con plataforma crediticia volátil en el corto plazo.*

2.1.1.1.5. Ingresos

Al realizar un análisis detallado de este indicador, se puede establecer que al existir hogares que no pueden cubrir con los valores de la canasta básica familiar se vean en la obligación de omitir ciertos productos de la misma. En este punto resulta necesario destacar la diferencia existente entre sueldo y salario:

Salario: Este tipo de remuneración se la paga por hora por día de prestación de servicios, aunque se puede llegar a liquidar de forma semanal, quincenal o mensual. Generalmente se aplica a trabajos manuales o de taller.

Sueldo: Este tipo de remuneración hace referencia al pago regular por un servicio profesional de trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, su liquidación es quincenal o mensual y genera una relación más formal entre empleador y empleado. Los factores que influyen en los niveles de valor de sueldos son varios, entre ellos se pueden mencionar al tipo de cargo o a desempeñar, las políticas salariales del empleador y su capacidad financiera, la situación del empleador en el mercado laboral, las leyes laborales vigentes en el país, entre otros.

Evolución del Salario Nominal en el Ecuador (1995 – 2007)

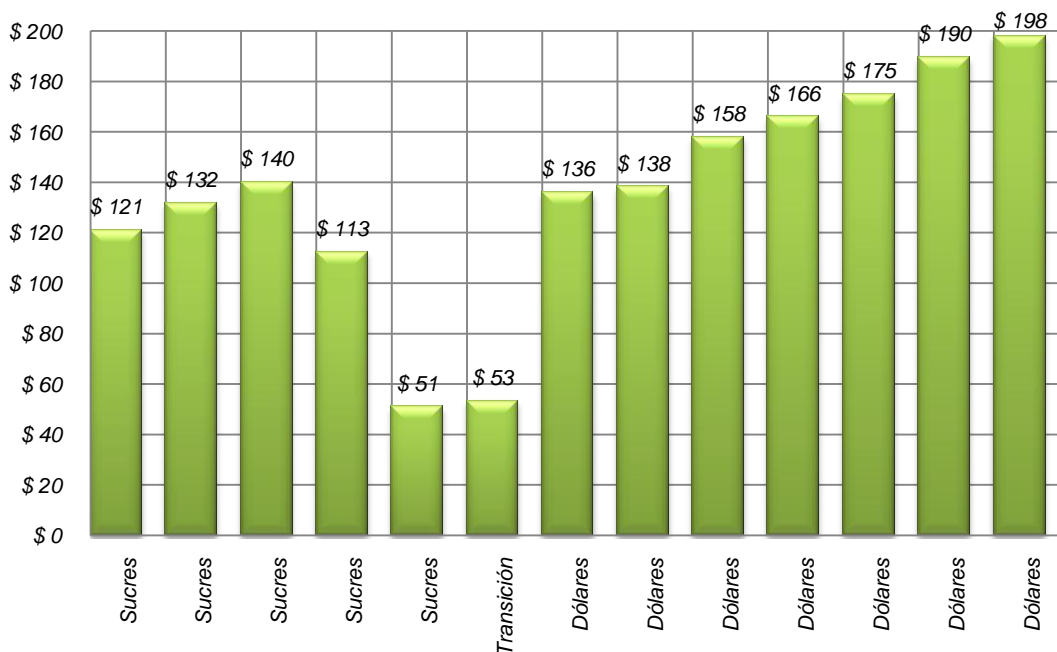
TABLA -: Evolución del salario nominal

Año	Salario Nominal	Tipo de cambio \$	Salario Nominal	Moneda
1995	\$ 352.562	\$ 2.914	\$ 121	Sucres
1996	\$ 478.681	\$ 3.627	\$ 132	Sucres
1997	\$ 605.174	\$ 4.321	\$ 140	Sucres
1998	\$ 762.967	\$ 6.780	\$ 113	Sucres
1999	\$ 1.025.033	\$ 20.100	\$ 51	Sucres
2000	\$ 1.336.667	\$ 25.045	\$ 53	Transición
2001	\$ 136,20	\$ 25.045	\$ 136	Dólares
2002	\$ 138,20	\$ 25.045	\$ 138	Dólares
2003	\$ 158,10	\$ 25.045	\$ 158	Dólares
2004	\$ 166,10	\$ 25.045	\$ 166	Dólares
2005	\$ 174,90	\$ 25.045	\$ 175	Dólares
2006	\$ 189,60	\$ 25.045	\$ 190	Dólares
2007	\$ 198,26	\$ 25.045	\$ 198	Dólares

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Evolución salario nominal



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

La importancia de los ingresos radica en sus estrecha relación con el costo de la canasta básica familiar y su capacidad para poder cubrirla.

Relación entre el costo de la Canasta Básica Familiar e Ingresos por Período Presidencial

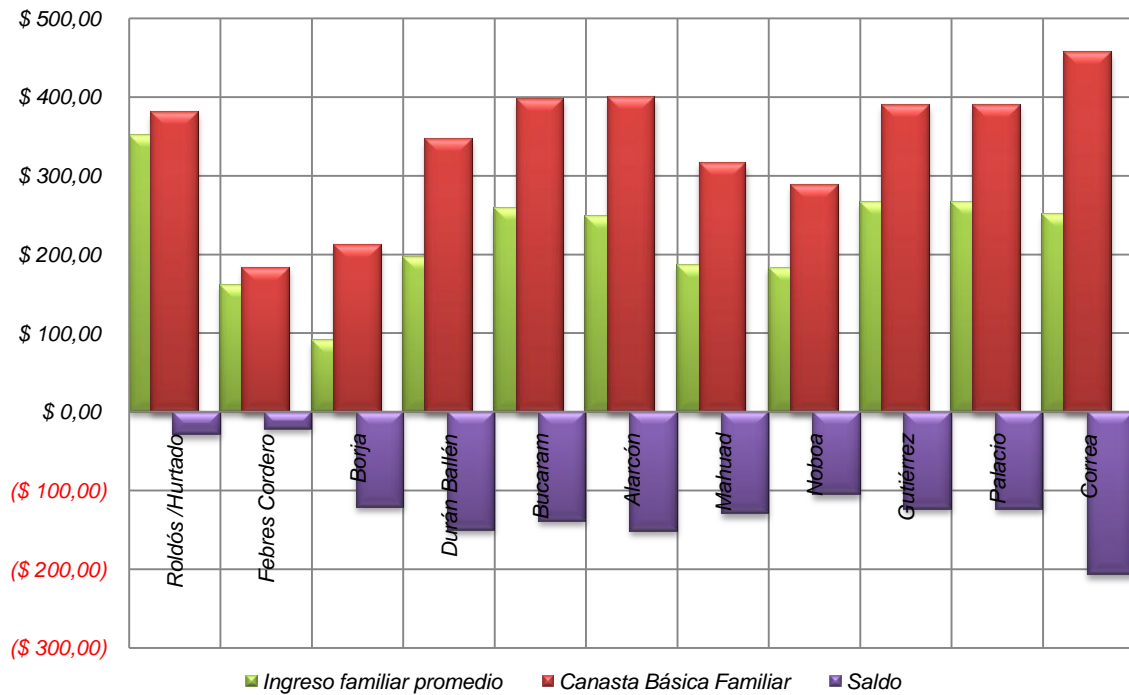
TABLA -: Relación canasta básica familiar/ingresos

Presidente	Ingreso familiar promedio	Canasta Básica Familiar	Saldo
<u>Roldós /Hurtado</u>	\$ 351,58	\$ 380,21	(\$ 28,63)
Febres Cordero	\$ 161,46	\$ 183,00	(\$ 21,54)
Borja	\$ 91,08	\$ 211,54	(\$ 120,46)
Durán Ballén	\$ 196,66	\$ 346,48	(\$ 149,82)
Bucaram	\$ 258,64	\$ 397,39	(\$ 138,75)
Alarcón	\$ 248,75	\$ 399,79	(\$ 151,04)
Mahuad	\$ 186,69	\$ 316,35	(\$ 129,66)
Noboa	\$ 182,73	\$ 287,56	(\$ 104,83)
Gutiérrez	\$ 266,00	\$ 389,00	(\$ 123,00)
Palacio	\$ 266,00	\$ 389,00	(\$ 123,00)
Correa	\$ 250,82	\$ 457,00	(\$ 206,18)

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Relación canasta básica familiar/ingresos



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- La tendencia creciente del nivel de ingresos da a conocer que las empresas están creciendo y ofreciendo mejores ofertas laborales.
- Oportunidad de negocio considerada debido a que es un producto suntuario y no forma parte de la canasta básica familiar.

Amenaza

- Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.
- Disminución de los réditos trabajador frente a la canasta básica familiar.
- Realidad salarial opuesta e inequitativa a la regente en la actualidad.

2.1.1.1.6. Riesgo País

Es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por el Gobierno Nacional y un título de características y maduración similares emitido por un ente que se considera tiene el menor riesgo del mercado financiero internacional (actualmente los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos).

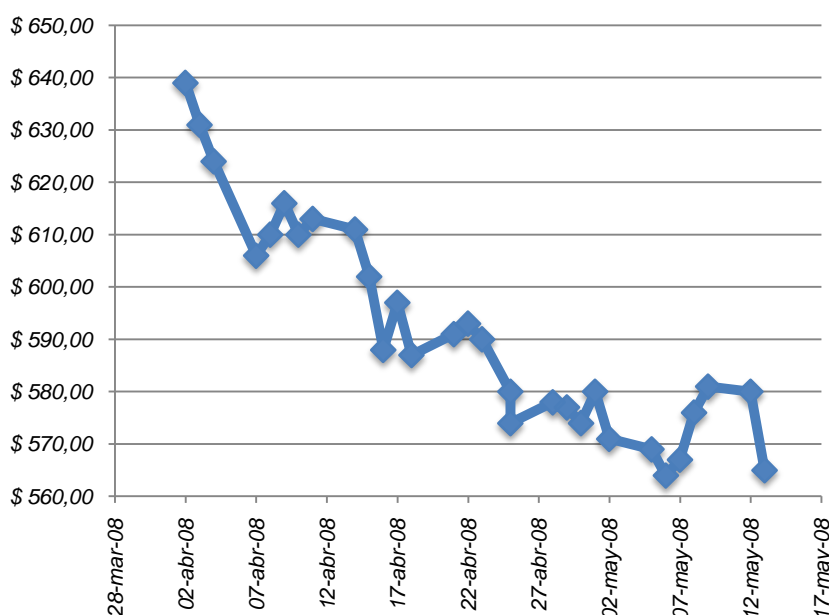
Al ser un país con índice alto de riesgo país, el destino financiero se vuelve incierto, lo que provoca que las inversiones se detengan, y se vean frenadas, pues el riesgo de una inversión es alto. La economía del país se ve gravemente afectada pues ésta depende de las inversiones que le permitan crecer y desarrollarse, y que sólo llegarán a nuestro país en la medida en que el indicador sea bajo; cuanto menor sea, mayor será la entrada de inversiones.

Mientras mayor sea el riesgo país, seguiremos empujando las inversiones hacia otros países que los inversionistas consideren menos riesgosos, esto provocará desigualdad en los mercados.

El Congreso de Estados Unidos ha aprobado la ampliación del Tratado de Preferencias Arancelarias ATPDA por un lapso de 10 meses adicionales a las anteriores prórrogas siendo el Ecuador uno de los principales beneficiarios estando sin embargo en riesgo de contracción a futuro algunos sectores productivos, especialmente en el florícola y el atunero.

En resumen, conforme se desarrolló el año 2007 , las cifras macroeconómicas se muestran relativamente estables pero no coinciden con las proyecciones empresariales u oficiales dándole aun mas a la economía del Ecuador como volátil por su estructura de producción y se incrementan las expectativas políticas de los empresarios por el programa social y económico que aplicará el Gobierno en la etapa post invernal, lo cual podría incidir en un momento determinado en los resultados del sector financiero y evidentemente de los sectores productivos y comerciales.

GRÁFICO -: Riesgo país



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Riesgo país

FECHA	VALOR
13-may-08	\$ 565,00
12-may-08	\$ 580,00
09-may-08	\$ 581,00
08-may-08	\$ 576,00
07-may-08	\$ 567,00
06-may-08	\$ 564,00
05-may-08	\$ 569,00
02-may-08	\$ 571,00
01-may-08	\$ 580,00
30-abr-08	\$ 574,00
29-abr-08	\$ 577,00
28-abr-08	\$ 578,00
25-abr-08	\$ 574,00
25-abr-08	\$ 580,00
23-abr-08	\$ 590,00
22-abr-08	\$ 593,00
21-abr-08	\$ 591,00
18-abr-08	\$ 587,00
17-abr-08	\$ 597,00
16-abr-08	\$ 588,00
15-abr-08	\$ 602,00
14-abr-08	\$ 611,00
11-abr-08	\$ 613,00
10-abr-08	\$ 610,00
09-abr-08	\$ 616,00
08-abr-08	\$ 610,00
07-abr-08	\$ 606,00
04-abr-08	\$ 624,00
03-abr-08	\$ 631,00
02-abr-08	\$ 639,00

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- *Leve disminución del riesgo país.*

Amenaza

- *Desatención del gobierno central hacia el sector textil artesanal.*
- *Políticas proteccionistas mínimas, casi nulas por parte del gobierno central.*
- *Riego país sesgado a la fluctuación de cartera nacional influenciado por la volatilidad del precio del petróleo.*
- *Connotaciones políticas – económicas frágiles con países de la OEA.*

2.1.1.2. Entorno Geopolítico

A la luz de la historia reciente del país andino, sobresalen dos elementos interpretativos esenciales que marcan no sólo a Ecuador sino a toda América Latina.

En primer lugar la realidad geopolítica continental que vive un momento muy importante nunca antes visto desde los años setenta. Con gobiernos claramente con corrientes ideológicas Comunistas en Cuba, Venezuela y últimamente Ecuador. Y con gobiernos de avanzada en su política internacional en Uruguay, Argentina y Brasil. Defienden el derecho a un desarrollo continental (por ejemplo sobre la base del MERCOSUR) con mayor margen de maniobra frente a los Estados Unidos de Norteamérica.

El otro elemento clave para comprender la reacción popular ecuatoriana (y la actual crisis de poderes) es la situación geomilitar regional.¹³

2.1.1.2.1. Globalización

Se puede llegar a la conclusión de que la globalización quiere hablar de un límite circular donde las cosas están interconectadas e interrelacionadas entre sí.

Todos los cambios producidos en los últimos años han hecho de que las fronteras convencionales casi desaparezcan convirtiéndose en un continente, una nación en el que no exista división entre ideologías.

Entre las distintas culturas hay intereses de homogeneización, lo cual es un proceso entre varios componentes en el cual se funden hasta conseguir la misma naturaleza, una conciencia colectiva, universal.

La globalización es una nueva fase de la expansión del sistema capitalista sus características son: divulgación de sistemas económicos, ampliación de mercados internacionales, innovaciones tecnológicas, incremento de comercio mundial.

¹³ (Ferrari, 2005-2008)

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Este proceso indica cambios que afecten al modo y estilo de vida cotidiana de las personas.

Vivimos en un mundo globalizado, no hay elección, es imposible decidir si lo queremos o no, depende de las distintas formas en que cada pueblo lo tome, ha traído consecuencias buenas y malas, hay que hacer frente a este proceso, que *Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.*

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Políticas adoptadas por EUA permitirán frenar la tendencia al alza del euro en el mediano plazo.*

Amenaza

- *Se facilitará el ingreso de empresas extranjeras que compiten en el mismo sector.*
- *Política monetaria y económica europea afecta la cotización del euro y su incidencia a niveles macroeconómicos.*

2.1.1.3. Entorno Político

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega, que cada país tiene su propio estilo de gobiernos, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial.

El factor político hace un análisis de la función ejecutiva, legislativa y judicial, además de los sectores gubernamentales del país, tomando en consideración todos los factores de coyuntura que están sucediendo o que están por suceder, y, que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

2.1.1.3.1. Gobernabilidad

La gobernabilidad de nuestro país se ha desarrollado dentro de un escenario de mucha inestabilidad a partir de 1979, cuando se recobro la democracia. Es así como durante el período presidencial del arquitecto Sixto Durán Ballén se destapa el primer problema relacionado con el desfaldo de los fondos de reserva por parte de su vicepresidente Alberto Dahik Garzozzi, motivo por el cual este último sería destituido. A partir de ese entonces la inestabilidad gubernamental ha formado parte de nuestra lacerada historia política.

De forma sintetizada, a continuación se hace referencia a los factores que más han incidido en la ingobernabilidad del Ecuador:

Arq. Sixto Durán Ballén: Período empañado por el conflicto bélico con el Perú y la destitución del vicepresidente Albert Dahik Garzozzi por el desfaldo de los Fondos de Reserva. A pesar de este incidente culminó su período de cuatro años.

Dr. Abdalá Bucaram: Gobierno bastante corrupto, aplicó una política económica neoliberal y un amplio programa de privatizaciones estatales. Se caracterizó por la excentricidad de su mandatario y sus excesos con constantes fiestas en la casa presidencial. La inconformidad del pueblo se hizo sentir a través de una marcha pacífica realizada en todo el país, hecho que condujo a que el Congreso Nacional lo destituyera por “incapacidad mental”.

Este período presidencial duró en el poder poco menos de 7 meses, y una vez destituido, Fabián Alarcón y Rosalía Arteaga se disputaron la Presidencia de la República, asumiendo cada uno por su lado el cargo por apenas escasos días hasta que el Abg. Fabián Alarcón fue posesionado como presidente interino.

Dr. Fabián Alarcón: Asumió la Presidencia de la República de forma interina e inconstitucional el 11 de febrero de 1998, pues inicialmente este cargo le correspondía a Rosalía Arteaga por ser binomio electo del Abg. Abdalá Bucaram, Arteaga gobernó desde el 9 de febrero hasta el 11 de febrero de 1998.

Fue un gobierno caótico que a través de una Asamblea Constituyente redactó una nueva Constitución. Enfrentó en forma ineficiente el fenómeno de “El Niño” que azotó la costa Ecuatoriana. Duró en el poder hasta el 10 de agosto de 1998.

Dr. Jamil Mahuad: Varios fueron los factores que hicieron de este gobierno uno de los más nefastos de nuestra historia, se puede mencionar la quiebra de muchas instituciones financieras, el decreto de una ley de salvataje que provocó un feriado bancario y el congelamiento de los valores depositados en las todas las entidades financieras del país, a causa de esto, se imprimió una cantidad absurda de papel moneda lo que provocó que la inflación se dispare, adicionalmente se adoptó la utilización del dólar estadounidense, que pasó de costar 4.500 sucres a costar 25.000 sucres, generando así en el país un grave proceso de recesión económica.

Un golpe de estado liderado por el coronel Lucio Gutiérrez con el apoyo del sector indígena obligó a Mahuad a cesar sus funciones el 21 de enero del 2000, siendo reemplazado por su vicepresidente, el Abg. Gustavo Noboa.

Dr. Gustavo Noboa: Se mantuvo la dolarización, se renegoció la deuda externa y se inició la fabricación del oleoducto de crudos pesados. Se presentaron varios problemas en la cúpula militar referentes a irregularidades en la contratación de seguros y se concedió amnistía a los golpistas del 21 de enero del 2000. Fue reemplazado por el coronel Lucio Gutiérrez, electo por dictamen popular.

Ing. Lucio Gutiérrez: Inició su mandato gozando del apoyo del sector indígena y varios partidos de izquierda, lo que le trajo la oposición del Congreso Nacional, razón por la cual decidió luego aliarse con varios sectores de derecha, y dio la espalda a su alianza inicial, la misma que lo llevó al poder.

A pesar que durante este gobierno se gozó de cierta estabilidad económica, se le acusó de el desfalco de los fondos públicos, además, fue tachado de nepotista pues ubicó en varios cargos públicos a miembros de su familia, además, razón por la cual después de varias marchas iniciadas en Quito y generalizadas en todo el país por los auto denominados forajidos y el retiro del apoyo de la cúpula militar, huyó de Carondelet en helicóptero evitando así un inminente linchamiento.

El Dr. Alfredo Palacio, binomio de Gutiérrez, asumió la presidencia luego de que el congreso declarara vacancia presidencia por abandono depuesto.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Dr. Alfredo Palacio: Durante este período no generó ninguna política a favor del pueblo y su desarrollo, se puede decir que es un período que paso completamente desapercibido, con excepción de las ya típicas acusaciones de los sectores de oposición. Duró en sus funciones 2 años y fue reemplazado por el economista Rafael Correa, electo por decisión popular.

Eco. Rafael Correa: Este es un gobierno de características populistas e inclinación izquierdista. En su corto tiempo en el poder ha promulgado varias políticas a favor varios sectores sociales del país, ha atacado frontalmente al Congreso Nacional, a la élite oligarca del país y a la que ha denominado partidocracia, es decir al compendio de partido políticos tradicionales.

Pilar fundamental de su campaña política fue la instauración de una Asamblea Nacional Constituyente, aprobada mediante referéndum el 15 de abril del 2007. Ha aumentado la participación del estado en la renta petrolera, razón por la que se canceló el contrato con OCCIDENTAL PETROLEUM, se duplicaron los bonos tanto de desarrollo humano como de vivienda, se ha frenado el proceso de negociación del Tratado de libre Comercio con estados Unidos, se implantaron aranceles a mercaderías importadas, se duplicó el monto del impuesto de retención en la fuente, y se planifican instaurar muchas otras políticas a favor de los sectores menos beneficias del Ecuador.

Actualmente, la instauración de la Asamblea Nacional Constituyente crea expectativas en el sector productivo, por un lado, se pretende reestructurar el manejo político del país, incentivar la producción, salvaguardar el bienestar de las clases sociales menos favorecidas y augurar un mejor futuro para el Ecuador, pero por otro lado resultan inciertas y ambiguas aún las reformas que se piensan plantear para conseguir los objetivos propuestas, y peor aún se conoce como estas reformas influirán en el sector productivo textil artesanal sector al que pertenece *“Alfombras Imperial”*.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Elaboración de políticas gubernamentales que apunten hacia el desarrollo del sector artesanal textil territorial.*

Amenaza

- *Asamblea Constituyente trabajando por intereses partidistas.*
- *Falta de garantías a inversionistas extranjeros*
- *Acuerdos internacionales relegados a mandatos dictatoriales*
- *Incertidumbre en el desarrollo de proyectos de inversión y negociaciones en general a largo plazo.*
- *La inestabilidad política ha incidido directamente en el lento desarrollo del aparato productivo nacional*

2.1.1.4. Entorno Legal

El Ecuador posee leyes y reglamentos algunas de las cuales mencionaremos a continuación:

2.1.1.4.1. Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Las organizaciones para su normal funcionamiento deben cumplir con las obligaciones tributarias que la ley demanda, es por ello que es necesario estar actualizados de las reformas del ente de control y cumplirlas a cabalidad.

2.1.1.4.2. Superintendencia de Compañías

Es una entidad autónoma de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, que se creó con el objetivo de fortalecer la actividad societaria y propiciar el desarrollo empresarial.

En el aspecto jurídico, netamente trata sobre leyes que rigen a las diferentes empresas. Se pueden considerar como las principales leyes: el Código de Trabajo, Ley de Comprobantes de Venta y Facturación, la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

Con respecto a la conformación de una organización, es necesario que ésta cumpla los pasos como lo indica la Ley de Compañías. Se detallan los deberes y obligaciones que “Alfombras Imperial” debe cumplir.

2.1.1.4.3. Leyes y Reglamentos

En nuestro país las leyes y reglamentos no se cumplen a cabalidad, es decir no se aplican con la misma intensidad a toda la población, o simplemente no se aplican, debido a la corrupción que se desarrolla en nuestro entorno.

Existen leyes y reglamentos a los cuales esta organización se debe regir como por ejemplo:

La ley de comercio, ya que esta organización se dedica a la venta de bienes, (alfombras y productos complementarios) para lo cual es necesario estar informados de las leyes y reglamentos que rigen al desarrollo de esta actividad.

El Código Tributario, en el cual se especifican los montos y porcentajes de impuestos en las transacciones que la organización realiza.

La ley de comercio exterior, que tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población, es decir para determinar si la competencia extranjera cumple con legalmente con su actividad.

La ley de comercio electrónico, ya que el uso de sistemas de información y de internet, ha adquirido importancia para el desarrollo del comercio y la producción, permitiendo la realización de múltiples negocios de trascendental importancia para la empresa.

Ley del consumidor, ya que la organización adquiere materia prima, es decir, también es un consumidor potencial, debe conocer derechos y obligaciones de los consumidores, responsabilidades y obligaciones del proveedor, control de la especulación, control de calidad y también todo sobre infracciones y sanciones.

2.1.1.4.4. Seguridad Jurídica

En el Ecuador la seguridad jurídica ha dejado poco a poco de existir, con la primera de las varias dictaduras, que debilitaron la sustentación jurídica del Estado. La responsabilidad de los gobiernos civiles no es menos grave que la de los militares, cuando ninguno se esforzó por restaurar la Seguridad Jurídica.

El desarrollo económico en nuestro país se da por la suma de esfuerzos individuales que inducen a determinadas personas a arriesgar capitales. Si el entorno no brinda esas bases de Seguridad Jurídica, simplemente la inversión no se produce, el empleo no se genera, la tecnología no llega, y la esperanza de mejoramiento de la sociedad se esfuma.

Si falta el cumplimiento de la Ley y los Contratos, es decir, la ley se aplica al de escasos recursos, existe abuso del que tiene poder político, económico o burocrático, y esto perjudica, inevitablemente, a todos los ciudadanos en sus vidas personales; pero los perjudica más, mientras menos fortalezas hay para defenderse. Y la capacidad de defensa es directamente proporcional a la capacidad económica. El que tiene mayores bienes, influencia o poder es el que sufre menos. Mientras más pobre y alejado de las decisiones del poder, mayor riesgo y peor situación tendrá.

La Seguridad Jurídica es ya un valor requerido y apreciado como elemento de la prestancia de un país. Un país sin Seguridad Jurídica es país al cual la comunidad internacional se le cierra. Y la eliminación de oportunidades en la comunidad internacional, implica, por sí misma, limitaciones al progreso y a las oportunidades de desarrollo de las personas. No hay país respetado si no hay Seguridad Jurídica.

Por esta razón es necesario, que los poderes del Estado, concienticen la realidad que sufren los ecuatorianos, apoyando la elaboración y modificación de procesos jurídicos necesarios; para que junto a ello, se logre la colaboración de nuestra sociedad es decir, la tan anhelada UNIDAD NACIONAL.

Las diferentes empresas existentes en el país dedicadas a actividades de servicios profesionales deben incorporar a sus profesionales a la empresa mediante un contrato laboral según los estipula el Código de Trabajo.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Los comprobantes de venta emitidos deben contar con todas las disposiciones dadas por La Ley de comprobantes de venta y facturación, con el fin de poder sustentar costos y gastos en el caso de Impuesto a la Renta y para poder sustentar un crédito tributario en el caso de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de acuerdo a como lo señala la Ley de Régimen Tributario Interno.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.*

Amenaza

- *Implementación de mecanismos judiciales para la abolición de la corrupción, permitirá mejorar las transacciones en aduanas.*
- *Altos niveles de corrupción dificultan el desarrollo normal de los consejos consultivos dificultando el proceso de importación de materias primas.*
- *La corrupción genera trabas, causando el encarecimiento de precios en productos y servicios.*

2.1.1.5. Entorno Socio-Cultural

El factor Socio-Cultural se encarga de análisis de las características demográficas generales y específicas de grupos determinados.

Se puede establecer como condiciones socio-culturales al estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.¹⁴

¹⁴ (Edzon Zevallos, 2001-2008)

2.1.1.5.1. Valores y Principios

Considerando que actualmente la mayor parte de la sociedad ecuatoriana siente que los valores y principios se están deteriorando con el transcurso del tiempo, debido a que actualmente ya no son tomados en cuenta en el cotidiano vivir. Por tal motivo, es de vital importancia que en una empresa se los establezca de tal forma que sus potenciales clientes, sin necesidad de leerlos en una placa los perciban, permitiendo a la empresa posicionarse en el mercado y mejorar la calidad de sus productos y servicios, para crear un carácter organizacional correcto y apreciable en la sociedad.

2.1.1.5.2. Estilos de Vida y Clases Sociales

Los estilos de vida o hábitos de vida, son un conjunto de comportamientos o actitudes que desarrollan las personas, que unas veces son saludables y otras son nocivas para la salud. Además, los estilos de vida también se refieren a la forma de vida que los integrantes de una población mantienen, en lo referente a niveles económicos, las mismas que son llamadas clases sociales.

Las clases sociales están divididas en clase A, B, C, D y E; las cuales son determinadas por medio de quintiles. Estos quintiles los debemos identificar claramente ya que los productos *Alfombras Imperial* comercializa están dirigidos a los estratos alto y medio-alto. Para esto debemos medir que porcentaje de la población conforman estos estratos a los que apunta la empresa antes mencionados, no deja de lado a las personas que conforman los demás estratos, que estén deseosos de adquirir los productos.

Los **quintiles de ingreso** se obtienen al ordenar la población, por ejemplo, en un país o región determinados, desde el individuo más pobre al más rico (en la práctica se usan familias) y luego dividir esa población en cinco partes iguales. A los quintiles generalmente se les asigna el nombre **Q1, Q2, Q3, Q4 y Q5**. El 20% de los individuos más pobres representa el primer quintil, es decir, Q1, el siguiente

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

20% en nivel de pobreza representa el segundo quintil o Q2, y así sucesivamente, hasta el 20% más rico que representa el quinto quintil o Q5.¹⁵

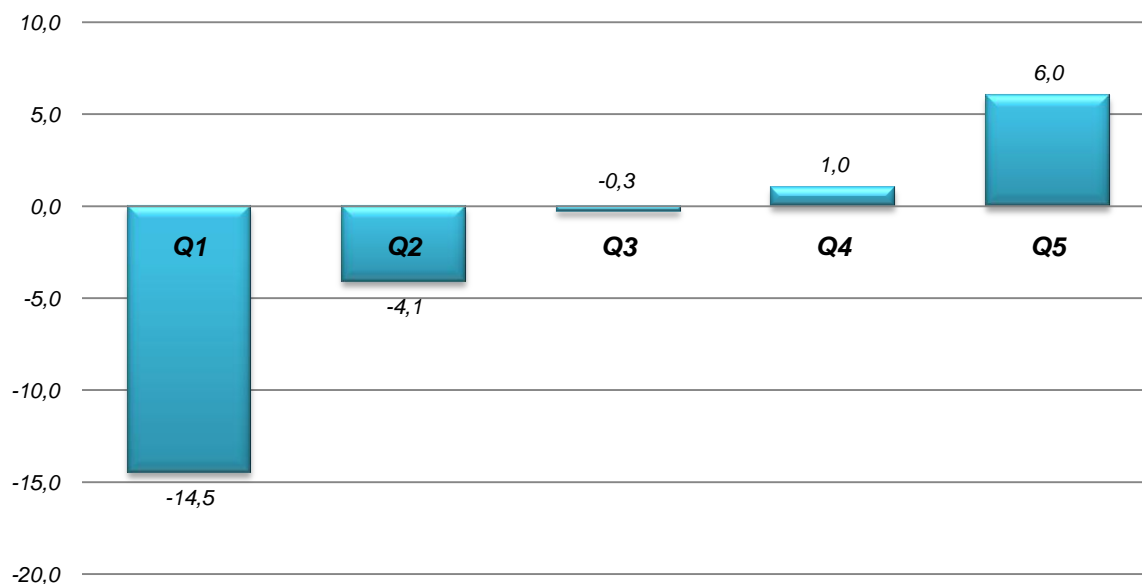
TABLA -: Relación ingreso-gasto

Quintiles	Distribución de Hogares [%]	Ingreso Promedio	Gasto Promedio	Relación I-G
Q ₁	20,00	278,8	319,2	-14,5
Q ₂	20,00	407,2	423,7	-4,1
Q ₃	20,00	512,9	514,6	-0,3
Q ₄	20,00	697,0	690,2	1,0
Q ₅	20,00	1421,9	1335,9	6,0
TOTAL	100,00	663,4	656,6	1,0

Fuente: (Garzón Obando, 2008)

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Relación ingreso-gasto



Fuente: (Garzón Obando, 2008)

Elaborado por: Andrés Armas

¹⁵ (Tecnológico de Monterrey, 2004)

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Existen productos con alto nivel de tecnología que facilita la labor de limpieza.*

Amenaza

- *La creencia de que todo producto extranjero es de mejor calidad, incrementaría la demanda del producto*
- *La resistencia al cambio de costumbres podría estancar el nivel de demanda.*

2.1.1.6. Entorno Demográfico

2.1.1.6.1. Población Total y PEA

La Población Total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

La evolución tanto de la Población Total como de la Población Económicamente Activa se analiza a continuación:

TABLA -: Población total y PEA

Años	Población total		Población Económicamente Activa	
	Habitantes	Variación Anual (%)	PEA	Variación Anual (%)
1988	9.804.403		2.904.662	
1989	10.039.775	2,40%	3.104.314	6,87%
1990	10.271.874	2,31%	3.223.456	3,84%
1991	10.503.491	2,25%	3.373.810	4,66%
1992	10.735.969	2,21%	3.560.484	5,53%
1993	10.965.121	2,13%	3.769.581	5,87%
1994	11.186.758	2,02%	3.709.254	-1,60%
1995	11.396.692	1,88%	4.124.183	11,19%
1996	11.591.131	1,71%	3.801.339	-7,83%
1997	11.772.866	1,57%	3.992.288	5,02%
1998	11.947.588	1,48%	4.220.610	5,72%
1999	12.120.984	1,45%	4.053.223	-3,97%
2000	12.298.745	1,47%	4.280.224	5,60%
2001	12.479.924	1,47%	4.300.749	0,48%
2002	12.660.727	1,45%	4.225.446	-1,75%
2003	12.842.576	1,44%	4.290.356	1,54%
2004	13.026.890	1,44%	4.186.798	-2,41%
2005	13.215.089	1,44%	4.283.021	2,30%
2006	13.408.270	1,46%	4.373.435	2,11%

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Existe un aumento de población económicamente activa que permitirá proyectar la demanda potencial futura.*

Amenaza

- *Personas prefieren financiarse para emprender sus propias fuentes de negocios, incrementando potencialmente la competencia.*

2.1.1.6.2. Desempleo

Los índices de desempleo no han logrado bajar. Los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger al trabajador, sino al empresario. Ante la falta de opciones, cada vez más

ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social. Desde 1999 el índice de subempleo ha oscilado entre el 30,7% y 49,9%, y el sector informal ha superado al formal de la economía.

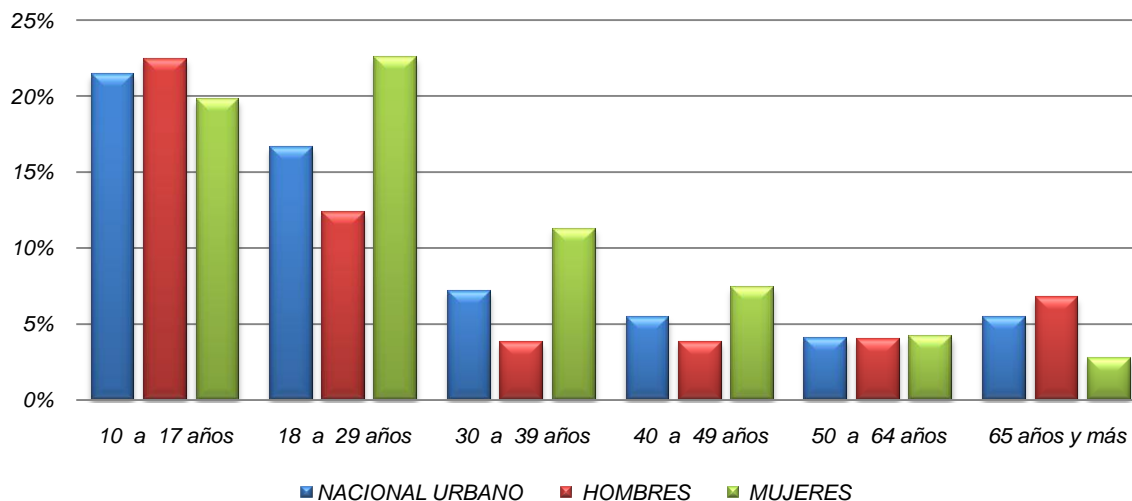
TABLA -: Desempleo

NACIONAL	URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21%	22%	20%
18 a 29 años	17%	12%	23%
30 a 39 años	7%	4%	11%
40 a 49 años	5%	4%	7%
50 a 64 años	4%	4%	4%
65 años y más	5%	7%	3%

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Desempleo



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad de fuerza laboral para la empresa.*

Amenaza

- *Los altos niveles de desempleo y subempleo limitan el poder adquisitivo de la población.*

2.1.1.7. Entorno Tecnológico

El factor tecnológico hace referencia a los varios adelantos en cuestión tecnología (maquinaria, materiales, procesos), que inciden o pueden tener incidencia directa en los procesos productivos de “Alfombras Imperial”

2.1.1.7.1. Adelantos y Aplicaciones

Sabiendo que la tecnología es la fuerza más dramática e incontrolable debido a la rapidez con lo cual se desarrolla nuestro destino. Cada nueva tecnología sustituye a una más antigua, cuando las industrias viejas combatieron o ignoraron las nuevas tecnologías sus empresas decayeron.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. La empresa debe estar atenta a las siguientes tendencias tecnológicas, para poder competir se debe brindar un buen servicio (rapidez) o productos de mejor calidad.

2.1.1.7.2. Nivel de Industria

Para saber este punto, la empresa debe conocer la situación del mercado según las características presentadas a continuación, Alfombras Imperial se encuentra dentro del Grupo 1 o producción en pequeños lotes y unitaria.

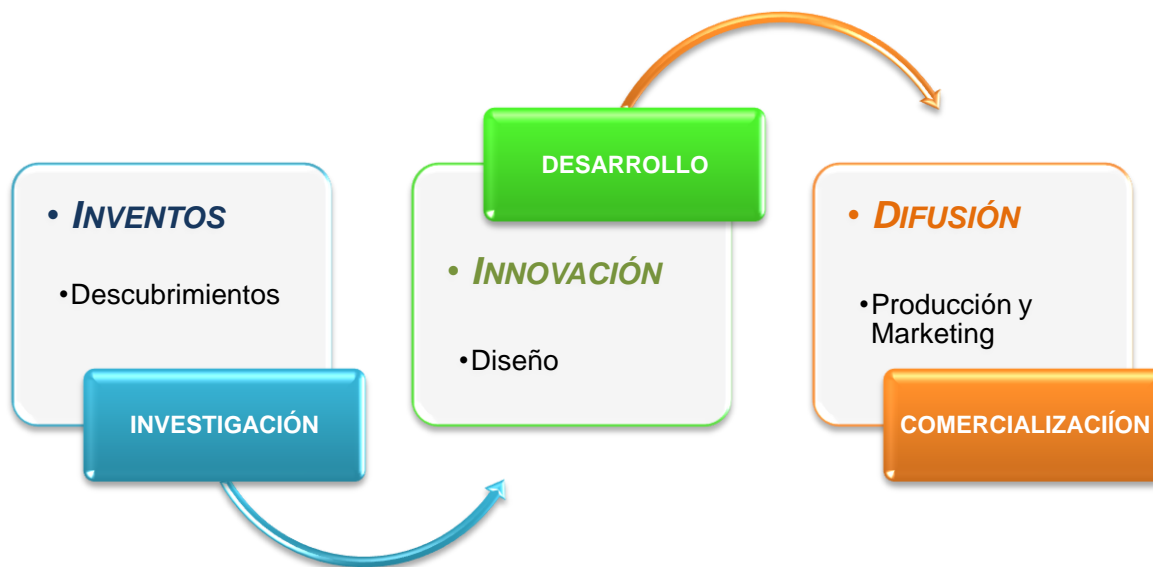
- a) Producción de una sola pieza de acuerdo con las órdenes del cliente.
- b) Producción de unidades técnicamente complejas, una por una.
- c) Fabricación de equipos grandes en etapas.
- d) Producción de piezas en pequeños lotes.
- e) Producción de componentes en grandes lotes ensamblados posteriormente en forma diversa.

2.1.1.7.3. Disponibilidad de la Infraestructura

Investigación y Desarrollo

Para este punto la empresa busca la Innovación y Mejoramiento del producto

GRÁFICO -: Proceso IDD



Fuente: Procesos – Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Alfombras Imperial, actualmente se estudia la posibilidad de desarrollar un nuevo tipo de látex, esta investigación la realiza para innovar el producto dándole características especiales de antideslizamiento. Ya que este tipo de producto se lo importa desde el exterior y es muy costo.

El Desarrollo de este nuevo proceso de termo-látex-antideslizante está dando los frutos esperados, no obstante, se necesita de un financiamiento externo debido a que la falencia de este nuevo látex, es la temperatura, es decir, se necesita de la construcción de un horno para trabajar a altas temperaturas.

El producto manufacturado deberá ser empaquetado, que conste con cierto tipo de especificaciones técnicas, como por ejemplo: Especificaciones de lavado, especificaciones de lavado utilización óptima del mismo, tiempo de durabilidad del producto según su utilización en condiciones normales de uso.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Diversificación del producto ofertado hacia el mercado potencial.*

Amenaza

- *Desatención por parte del gobierno central hacia el desarrollo y mejora de tecnología del sector industrial textil.*

2.1.1.8. Entorno Ambiental

2.1.1.8.1. Responsabilidad Social

La Responsabilidad social es una herramienta clave para la competitividad sostenible, tanto en organizaciones grandes como pequeñas, ya que a través de ésta se podrá cumplir con las expectativas de los inversionistas, consumidores, comunidades y generaciones futuras; convirtiéndose en un ambiente empresarial más sensible al desempeño social, ético y ambiental. Además, la RSE influye en diversos aspectos organizacionales como la eficiencia operacional, el desempeño financiero, el aumento de ventas, la lealtad del consumidor, la atracción y retención de inversionistas, la motivación del público interno, entre otros. Favorablemente, en la actualidad, se ha incrementado el número de empresarios que reconocen que la ética y la responsabilidad social son rentables.

Es así como empresas, organizaciones y sociedad civil han implementado la RSE como valor estratégico de su gestión en que el compromiso va más allá de un gesto humano, se centra más bien en “hacer negocios, pero hacerlos bien y con ética”.

En nuestro país, el desarrollo del tema es relativamente nuevo y ha tenido un interesante crecimiento en la última década; durante ese período, se han podido observar varios modelos por medio de los cuales las empresas empiezan a estructurar sus proyectos y prácticas de RSE.

Por un lado, se han emprendido acciones de inversión social que muchas veces no han contado con la orientación debida y resulta más bien como un acto de filantropía y caridad. Asimismo, gran parte de las corporaciones ha tenido la iniciativa de crear sus propias fundaciones, con las cuales encaminan sus recursos en beneficio de las comunidades.

También encontramos que algunas empresas han optado por canalizar sus recursos, articulando sus esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil o que éstas sean las encargadas de administrarlos en diversos proyectos de desarrollo, según la línea de negocio de las empresas o sus áreas de operación.

Finalmente, tras el movimiento globalizado de las economías en los últimos años, las empresas ecuatorianas se han interesado por un concepto moderno de RSE, basado en la competitividad y la ética. Han iniciado aquellas “multinacionales” que tienen sus sedes en el Ecuador, siguiéndoles aquellas empresas ecuatorianas cuyos productos compiten en mercados especialmente europeos y de Estados Unidos. A éstas se han sumado unas pocas empresas cuyo mayor mercado es el interno, pero que quieren adoptar este nuevo enfoque por propia convicción.

En este sentido es que, en el año 2005, con el apoyo del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres), se empieza a promover la cultura de la Responsabilidad Social y, a partir de 2006, esta organización sin fines de lucro, como miembro de la Red continental de Forum Empresa, realiza una serie de capacitaciones, entendiendo que esto es un proceso que implica un cambio de cultura en la forma de gestionar los negocios de las empresas, que paulatinamente irá posicionándose en la conciencia de los ciudadanos, las empresas y la sociedad civil que ven en esta práctica algo más que un valor filantrópico.

Según un estudio desarrollado por CARE, 8 de cada 10 ecuatorianos desconocen qué es la RSE. En este mismo estudio en Quito, se asocia a la RSE con acciones y compromisos de las empresas con el medio ambiente o el entorno comunitario y en Guayaquil con programas de ayuda a damnificados. La ONG británica Accountability, según el estudio “Estado de la Competitividad Responsable”, ubica al Ecuador en la posición 79, en un ranking de 108 países.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

El Micro ambiente está integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar a la misma de manera que exigen el mejoramiento de la misma.

Este ambiente se basa en las cinco principales fuerzas que influyen en un sector, es decir, proveedores, clientes, competencia y mercado la empresa en sí. El análisis busca establecer los aspectos estructurales claves para determinar la participación y características de la empresa.

2.1.2.1. Mercado

2.1.2.1.1. Oferta

Al no tener competencia actualmente en el mercado para nuestro producto, no existirían empresas que ofrezcan productos similares al nuestro, la oferta que tiene esta empresa es solamente de los juegos para baño, sin embargo, se espera que a partir del 2013 la empresa pueda entrar a competir en la fabricación de alfombras de pared a pared tráfico alto, tráfico ligero.

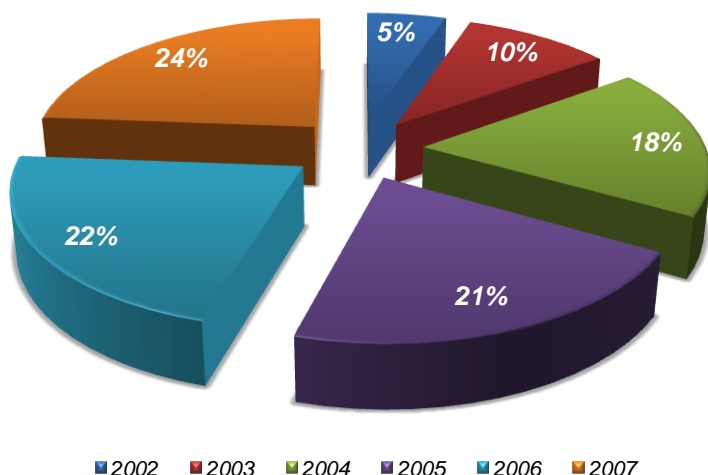
TABLA -: Evolución oferta histórica

AÑO	CANTIDADES OFERTADAS
2002	1890
2003	3500
2004	6500
2005	7560
2006	7800
2007	8500

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Evolución oferta histórica



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- No existen oferentes nacionales de productos con la misma calidad a un costo tan accesible.

Amenaza

- Podrían surgir nuevas industrias que ofrezcan este producto, debido a la inexistencia de competidores

2.1.2.1.2. Demanda

Actualmente el producto no tiene competidores potenciales, es por esta razón que el poder de captación de dicho producto es muy alto, ya que se constituye como una empresa pionera ofrecer juegos decorativos de baño hecho en base a alfombras, con respaldo de latex y durabilidad.

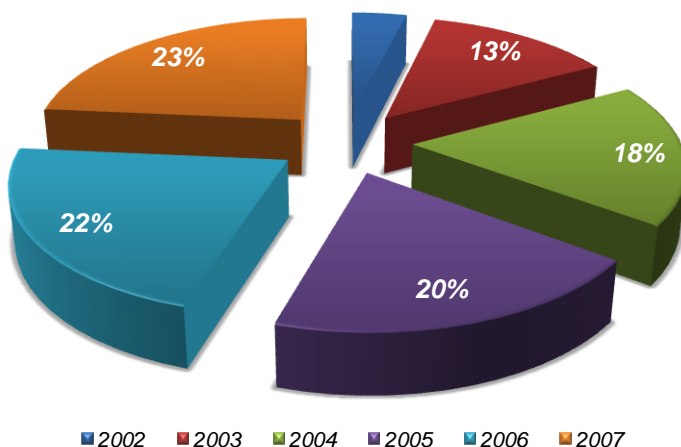
TABLA -: Evolución demanda histórica

AÑO	CANTIDADES OFERTADAS
2002	1260
2003	3400
2004	4650
2005	5040
2006	5600
2007	6060

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Evolución demanda histórica



■ 2002 ■ 2003 ■ 2004 ■ 2005 ■ 2006 ■ 2007

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Aquí podemos apreciar que la demanda mensual de la empresa se ha mantenido constante el último año, lo que indica que nuestro producto tiene una buena aceptación pero aun no ha logrado posicionarse completamente en el mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *La manufacturación industrial satisface la demanda del producto.*

Amenaza

- *El tamaño del mercado depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.*

2.1.2.1.3. Participación del Mercado

Alfombras Imperial cuenta con una producción de 12600 unidades al año, no existe distribución regional ya que esta empresa cuenta con una sola planta de producción en la ciudad de Quito.

Este cuadro muestra la producción anual que la empresa ha tenido en los primero cinco años, ya que actualmente el producto es fabricado y distribuido solo en la ciudad de Quito.

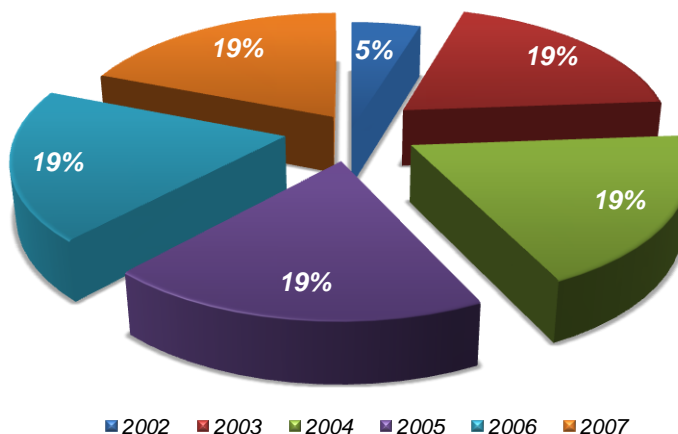
TABLA -: Evolución producción histórica

AÑO	PRODUCCIÓN
2000	3150
2001	12600
2002	12600
2003	12600
2004	12600
2005	12600

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Evolución producción histórica



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad

- *Al no existir empresas que ofrezcan un producto similar debido a sus altos niveles de producción, lo que ayuda al posicionamiento del producto.*

2.1.2.1.4. Crecimiento del Mercado

La empresa actualmente cuenta con una moderna planta de producción, cuya tecnología le permite a la empresa fabricar un producto de diversos colores y textura, permitiendo de esta manera ofertar un producto de excelente calidad y características.

La empresa cuenta con tres máquinas de tejimiento las cuales permiten lograr los modelos deseados de tejidos para los juegos de baño. La máquina 1 permite dar al tejido una forma de argollas pequeñas llamados tejidos de altura baja, la máquina 2 da como resultado un tejido en forma de terciopelo llamado tejido de altura alta y por último la máquina 3 permite la combinación de los dos tejidos anteriores dando como resultado una ilusión óptica de pequeñas lagunas.

Y por último existe la máquina 4 la cuál le permite a la empresa hacer el corte y ribeteado de producto. La empresa es la única en la ciudad de Quito que cuenta con maquinaria suficiente para poder fabricar sus propios productos.

- *Este sector crece constantemente, gracias a la tecnología que posee.*
- *La reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.*

Amenaza

- *Los costos de producción en la industria son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición periódica de materia prima.*

2.1.2.1.5. Costo de la Industria

El precio de venta de los juegos de baño es de 16 dólares, dentro del cual están los costos de fabricación, de distribución y la utilidad.

Este cuadro nos muestra lo que a la empresa le cuesta producir un juego de baño.

TABLA -: Costeo del producto base

MATERIALES	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO POR UNIDAD	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO
ARMADOR	UNIDADES	0,1	1	0,1
FIBRA	KILOS	4	0,6	2,4
HILO	KILOS	8	0,15	1,2
LATEX	KILOS	0,6	1,8	1,08
PLÁSTICO	UNIDADES	0,1	1	0,1
TELA	METROS	0,5	1,2	0,6
TOTAL				5,48

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Como muestra el cuadro anterior a la empresa le cuesta producir un juego de baño 5.48 dólares, a dicho valor se le añade el costo por terminado en el cual se encuentra el costo de distribución que es de un dólar, por lo tanto el costo unitario variable de la empresa es de 6,48 dólares y el precio de venta es de 11 dólares obteniendo una utilidad de 4.52 dólares.

Los costos fijos y variables en los que incurre la empresa son:

TABLA -: Costeo total

COSTOS FIJOS	\$
Costos generales de fabricación	443,09
Gastos administrativos	289,53
Costos fijos totales	732,62
COSTOS VARIABLES	
Costos generales de fabricación	362,53
Gastos administrativos	124,09
Costos variables totales	486,62
COSTOS TOTALES	1219,24

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Los bajos costos de la industria permiten expandir el mercado.*

2.1.2.1.6. Competidores Actuales

Considerando que hoy por hoy la empresa no tiene competidores actuales, ya que es la única manufactura en la ciudad de Quito que se dedica a la fabricación de juegos de baño en base a alfombra.

Por lo tanto, la empresa cuenta con una ayuda, y por ende no tendría estrategias de diferenciación en contra de los competidores, ya que es el único producto de este tipo que el cliente podría comprar.

2.1.2.1.7. Competidores Potenciales

Actualmente en la ciudad de Quito no existen competidores potenciales, pero podrían llegar a existir, ya que en esta ciudad se encuentra una de las empresas más importantes en la fabricación de alfombras de todo tipo, hablamos de vicuña, esta empresa a largo plazo podría convertirse en un competidor potencial.

TABLA -: Competidores potenciales

EMPRESA	TIPO DE PRODUCTO	PRECIO	CALIDAD	PUBLICIDAD	PROMOCIONES	FORMA DE PAGO
Vicuña	<u>Alfom.</u> Decorativas	± \$ 160.00	Normas ISO	Radio, televisión y prensa escrita	<u>Dsto.</u> Temporadas	Crédito* y contado
Tingo	<u>Alfom.</u> Decorativas	± \$ 80.00	-	Volantes y Bayas	<u>Dsto.</u> Temporadas	Crédito* y contado
Aladin	<u>Alfom.</u> Decorativas	± \$ 110.00	-	Volantes	<u>Dsto.</u> Temporadas	Crédito* y contado
* plazos desde 10 días de acuerdo al monto						

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Los posibles competidores potenciales no cuentan con muchas barreras de ingreso ya que el capital para establecer este tipo de negocio no es alto, la única posible barrera sería la maquinaria ya que esta es un poco costosa y además la empresa debe innovarla constantemente y además no existen represalias comerciales de ningún tipo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- *Ingreso de nuevos competidores.*

2.1.2.1.8. Productos Sustitutos

Existe un sinnúmero de productos que podrían sustituir al nuestro; entre estos tenemos los rodapiés hechos a base de caucho, que actualmente se venden en los almacenes que se dedican a la distribución de plásticos, al igual que productos hechos de tela.

El precio de estos productos oscilan entre los 4.00 y 5.00 dólares dependiendo del lugar en que se realice la compra; muchos de estos productos son fabricados en china, a base de caucho, pero en la parte superior está decorado con gruesos hilos de nailon de diferentes colores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- *Ingreso de productos de Competidores desleales.*

2.1.2.1.9. Balance de Poder (Empresa – Comprador)

Existe un balance positivo entre la empresa y el comprador ya que nuestro producto es aceptado no solo por su calidad sino también por su precio, la gente adquiere nuestro producto por mejorar la decoración de su hogar más que por necesidad.

Y la empresa mantiene un equilibrio entre dictadura y servidumbre ya que al ser la única en el mercado cuenta con la preferencia del comprador, sin embargo la empresa también se encuentra en una etapa de servidumbre ya que siempre va a estar atenta a las opiniones o preferencias del comprador.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Ampliar la cadena de distribución.*

2.1.2.1.10. Poder de Negociación (Empresa – Proveedor)

El poder de negociación de entre la empresa y los proveedores es uno de los factores más importantes, ya que de esta negociación depende los precios de materia prima e insumos y por ende afectará al precio de venta el cuál debe ser accesible a todo tipo de clientes es decir este precio no debe ser muy alto.

Actualmente la empresa cuenta con 4 proveedores que son sus únicas fuentes de abastecimiento de materia prima e insumos.

TABLA -: Poder de negociación

	COSTOS (totales de mp)	CALIDAD	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	CONDICIONES DE VENTA
PROTECO COASIN S.A.	± \$ 500.00	Normas Internacionales	Indirecta	A contado para pedidos pequeños y con plazos de 15 días de acuerdo al monto
SOCIEDAD ANONIMA TEXTIL SATEX S.A.	± \$ 620.00	Normas Locales	Indirecta	A contado para pedidos pequeños y con plazos de 20 días de acuerdo al monto
TEXTILES Y PIELES TEXTIPIEL S.A.	± \$ 580.00	Normas Internacionales	Indirecta	A contado para pedidos pequeños y con plazos de 30 días de acuerdo al monto
ZOLDAN & ZOLDAN	± \$ 720.00	Normas Internacionales	Indirecta	A contado para pedidos pequeños y con plazos de 30 días de acuerdo al monto

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

La relación laboral con dichos proveedores es excelente ya que cuenta con estos proveedores desde los inicios de la empresa, los productos que estos proveedores nos surten son de vital importancia para nosotros ya que constituyen la materia prima de nuestro producto.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Alianzas Estratégicas Proveedores.*

2.1.2.1.11. Clientes

Evaluar Clientes Actuales

En la actualidad Alfombras Imperial cuenta con ventas al por mayor y menor, por lo cual existe una gran variedad en el mercado de la organización.

Evaluar Clientes Potenciales

Serian los que se sientan inconformes con productos sustitutos como los rodapiés importados desde China y se inclinen por adquirir productos de mejor calidad que le van a brindar durabilidad y decoración para los interiores de los baños, siendo estos nuestros futuros compradores.

Los clientes potenciales son aquellos cuyos montos de venta superan los \$1000, entendiéndose así que son los que nos realizan compras al por mayor, para quienes existe un porcentaje de descuento según el monto de la compra, nuestros clientes potenciales son distribuidores de nuestro producto.

Comportamiento del Consumidor

Dentro de éste se encuentran los grupos en los que determinada persona se encuentre. Pueden ser aquellos donde exista trato íntimo y permanente como lo son los amigos de siempre, la familia o el grupo de trabajo en una empresa. Están los grupos de aspiración y de referencia donde las personas buscan tener un lugar y hacer lo que les gusta, como los partidos políticos, juntas vecinales, etc.

Aquí la mente juega un papel estelar al querer satisfacer una necesidad. Además, si la motivación para comprar algo es alta, no se dudará en su adquisición. Si se tiene una percepción buena de algún artículo o servicio, su compra será inminente y, finalmente, si se ha tenido un buen aprendizaje de situaciones anteriores, cada vez las adquisiciones serán más coherentes y la escogencia de los productos será mejor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- *Incremento de la Demanda.*

2.2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis interno, muestra las Fortalezas y Debilidades de la empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja, así como identificar las debilidades o limitantes, es decir, se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que es menos competitiva. Es importante es analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado. En consecuencia, este análisis permite establecer fortalezas y debilidades.

2.2.1. Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa de la empresa está dividida en la aplicación de las diferentes etapas administrativas, es decir, la Planificación, la Organización, Dirección y Control.

2.2.1.1. Planificación

La empresa no presenta una planificación adecuada de sus actividades, paradójicamente no posee una Planificación Estratégica ni planes operativos anuales, lo cual justifica plenamente esta investigación.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Recientemente planifica sus actividades en función de los servicios contratados, en base a ellos gestiona el talento humano y la parte operativa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- *No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.*

2.2.1.2. Organización

Alfombras Imperial no posee una estructura orgánica definida, su estructura actual se ha realizado de forma empírica mostrando un carácter informal, sin embargo, todos los miembros de la empresa conocen su posición, actividades y funciones.

Dentro de la presente propuesta de gestión estratégica se no presentara un organigrama estructural adecuado para la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- *El organigrama estructural no está definido.*

2.2.1.3. Dirección

El proceso de fijar el rumbo de las acciones de la institución en torno a los contratos contraídos está en función a la cultura organizacional que se los practica todos los días, entre los miembros de la organización.

Se cumple el trabajo eficientemente, cumpliendo los plazos y las especificaciones del contrato, además se maneja la lealtad y el apoyo incondicional entre el personal de *Alfombras Imperial* con los clientes.

La dirección de los esfuerzos de la empresa se lo hace mediante la fijación de objetivos parciales, cumpliendo por etapas el proyecto para entregarlo sin demoras.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Debido a que el personal posee compromiso al elaborar su trabajo, y debido al alto grado de responsabilidad que ha demostrado la gerencia ha podido delegar la toma de decisiones en sus actividades particulares con el objetivo de optimizar tiempos y trabajar eficientemente.

Por lo tanto la dirección en *Alfombras Imperial* no es complicada, gracias al compromiso del personal para con la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- *La empresa presenta un liderazgo definido que facilita la dirección de los esfuerzos.*

2.2.1.4. Control

El personal cumple sus actividades sin necesidad de supervisión continua en el lugar del trabajo en cual se desenvuelve puntualmente determinando en cada actividad responsabilidad y cumplimiento, lo que refleja el compromiso del mismo.

Por lo expuesto anteriormente, no se hace necesario plantear un sistema de supervisión y control estricto de personal, debido a que el cumplimiento del contrato se lo maneja por objetivos en cada una de las etapas del mismo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- *El compromiso del personal facilita el proceso de control.*

2.2.2. Capacidad Financiera

La empresa *Alfombras Imperial* posee capacidad financiera para cubrir sus actividades con fondos propios en el 60%, y mediante la administración de flujos de fondo maneja los gastos que afronta en el cumplimiento de los contratos.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

El manejo de información contable y tributaria se la realiza por tercerización. *Alfombras Imperial* presenta el reporte de ingresos, reporte de egresos, facturación y todo lo requerimientos necesarios que dispone el Servicio de Rentas Internas, de tal forma que la empresa tercerizada tenga la facilidad para realizar los procesos que le sean necesarios para mantener a la empresa con sus saldos contables al actualizados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- *La empresa terceriza los servicios de contabilidad y tributación lo que permite mantenerse actualizado con los requerimientos de los organismos de control.*
- *Al tercerizar los servicios de contabilidad y tributación la empresa busca la especialización y reducir gastos innecesarios.*

2.2.3. Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica de *Alfombras Imperial* es la adecuada para atender las necesidades que demandan los contratos que la empresa tiene, considerando siempre la optimización de los recursos, distribuyéndolos adecuadamente en la inversión, maniobrabilidad y transporte.

La empresa cuenta con la tecnología necesaria en lo referente a sistemas informáticos con las que puede brindar un servicio efectivo, rápido y eficiente, con la facilidad de respaldar toda la información en un centro permanente, y a su vez, utilizando las nuevas tecnologías de industrialización, información y comunicación, recuperarla con facilidad en cualquier lugar donde se encuentre el cliente.

Componentes

Consta de siete áreas, en el gráfico podemos observar que existe una diferenciación de colores, esto quiere decir que cada una tiene una función

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

específica y descentralizada una de la otra, no obstante en conjunto conforman el PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Tejimiento

Esta área se localizan tres máquinas, el orden de ubicación de las máquinas 01, 02 y 03 es despreciable, es decir, no afecta la eficiencia y eficacia del PROCESO DE PRODUCCIÓN propiamente dicho.

Máquina #01: Bucle

El resultado de su tejido da la forma de argollas pequeñas, denominado tejido de altura baja.

Máquina #02: Cortado

El resultado de su tejido da la forma de terciopelo, denominado tejido de altura alta.

Máquina #03: Alto-Relieve

El resultado de su tejido se da por la combinación de las anteriores, es decir, bucle y cortado. La forma resultante de esta combinación da la ilusión óptica de pequeñas lagunas.

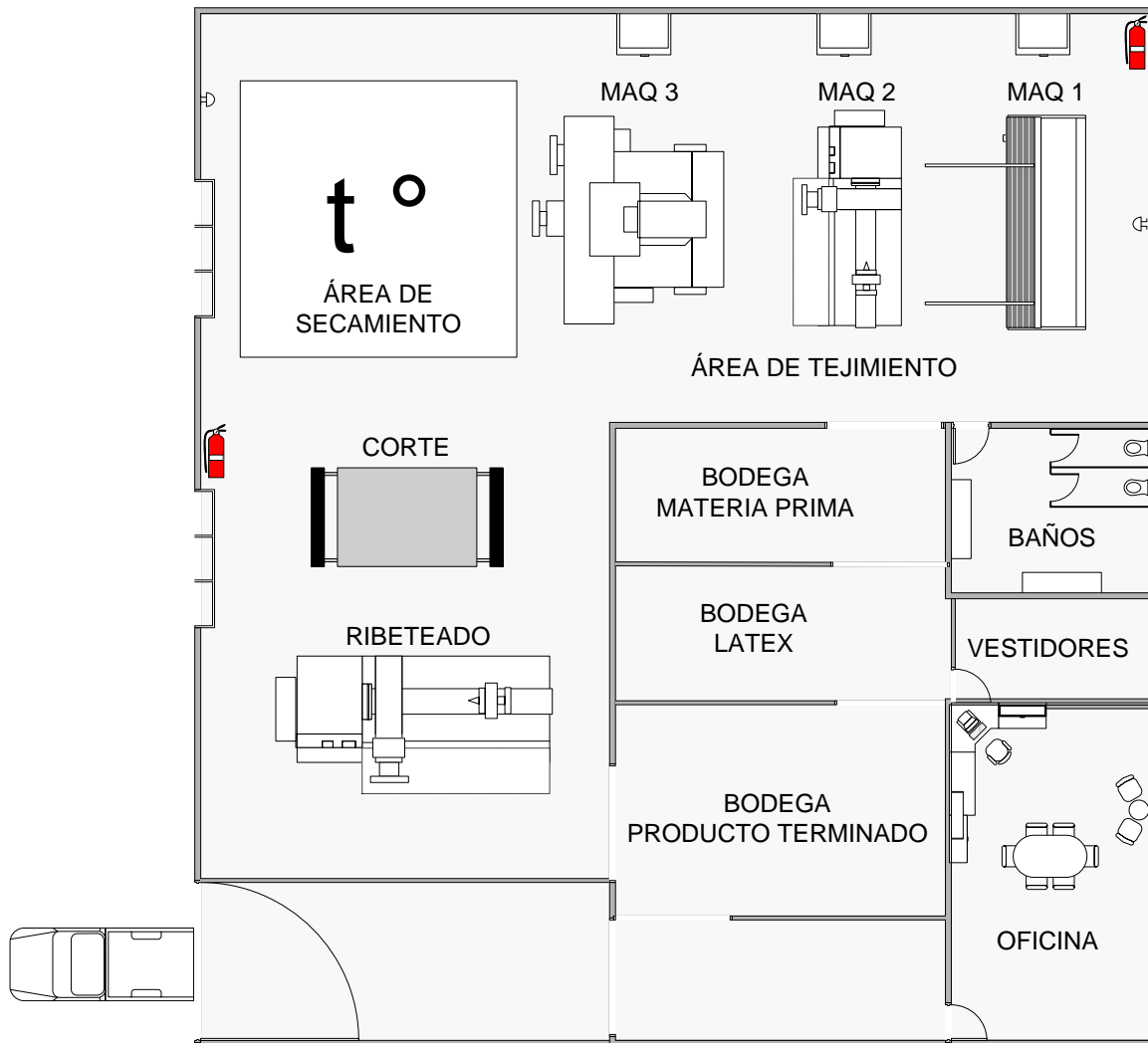
Ribeteado

Esta área se localiza solamente una máquina, el producto esta en estado semi-manufacturado previo la culminación del producto terminado.

Máquina #04: Ribeteadora

El resultado de su tejido tiene la finalidad de cubrir el borde de la alfombra tejida con las máquinas anteriores.

GRÁFICO -: Diagrama de localización



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.
- La capacidad tecnológica instalada permite prestar ofrecer productos y servicios con eficiencia y eficacia.
- Existe un mantenimiento puntual de la maquinaria.

Debilidad

- Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.
- No existen hidrantes ubicados por el municipio en caso de incendios.

2.2.4. Capacidad del Talento Humano

El grado de escolaridad que tiene el personal de la empresa *Alfombras Imperial* son de segundo y tercer nivel, además el personal cuenta con experiencia laboral necesaria que respaldan sus actividades.

El talento humano de la organización presenta valores y principios definidos claramente en su cultura organizacional lo que permite desarrollar un ambiente de trabajo adecuado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- *La maquinaria está manipulada por personal altamente capacitado.*

Debilidad

- *El personal de la empresa está medianamente capacitado realizar sus actividades, además cuenta con la suficiente necesaria para la prestación de la prestación de servicios.*

2.3. PONDERACIÓN DE IMPACTOS

La tercera fase metodología está basada en una estructura con un modelo sencillo pero efectivo. Contiene:

1. Escoger las variables más importantes del Diagnostico y las recomendaciones efectuadas anteriormente (identificar variables relevantes y variables criticas)
2. Analizar interacción de la variable con la organización.
3. Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
4. Obtener Conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
5. Categorizar los resultados

El entorno interno está constituido por la estructura de la organización, su cultura, clima, productividad, fortalezas y debilidades distintas. Se debe poner especial interés en el mejoramiento o deterioro de los sistemas internos, en la satisfacción de los empleados y de los clientes.¹⁶

“Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño”.

Al análisis del medio interno también se le conoce como diagnóstico institucional, y sirve esencialmente para detectar los problemas existentes en la empresa, tomar decisiones acerca de donde se debe intervenir para obtener mejores resultados, y optimizar el uso de recursos.

2.3.1. Fortalezas y Debilidades

El resultado del medio interno nos permite identificar las fortalezas de la organización y sus debilidades, para elegir la mejor estrategia de desarrollo.

¹⁶ (Salazar, Francis, 2008 pág. 36)

El propósito del análisis interno consiste en identificar las debilidades que se deben evitar cuando se formule un plan, y las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

2.3.1.1. Matriz de Acción Estratégica

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, esto se puede ejecutar desarrollando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

2.3.1.2. Matrices Resumen

En las que se señalan por campos alineados con el criterio de Ayudas y Barreras que cada filial pudiere presentar en base a los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Fortalezas

“Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno.

TABLA -: Fortalezas

FORTALEZAS	
1	La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.
2	El compromiso del personal facilita el proceso de control.
3	La empresa terceriza los servicios de contabilidad y tributación lo que permite mantenerse actualizado con los requerimientos de los organismos de control.
4	Al tercerizar los servicios de contabilidad y tributación la empresa busca la especialización y reducir gastos innecesarios.
5	La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.
6	La capacidad tecnológica instalada permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.
7	Existe un mantenimiento puntual de la maquinaria.
8	La maquinaria esta manipulada por personal altamente capacitado.
9	Alianzas Estratégicas Proveedores.
10	Diversificación del producto ofertado hacia el mercado potencial.
11	Liderazgo en diferenciación del producto.

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Las fortalezas representan una guía para la organización que periten implementar estrategias de robustecimiento. Las fortalezas contribuyen al cumplimiento de la misión”.¹⁷

Debilidades

“Representan problemas, dificultades o la insatisfacción de las necesidades de los clientes.

Las debilidades también se pueden definir como las desventajas que provocan la vulnerabilidad de la institución”.¹⁸

TABLA -: Debilidades

DEBILIDADES	
1	La estructura organizativa y administrativa son deficiente
2	No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.
3	El organigrama estructural no está definido.
4	Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.
5	No existen hidrantes ubicados por el municipio en caso de incendios.
6	El personal de la empresa no está capacitado en su parte técnica, por lo que cuenta únicamente la experiencia personal como referente para la realización de sus labores diarias.
7	Podrían surgir nuevas industrias que ofrezcan este producto, debido a la inexistencia de competidores directos.
8	El tamaño del mercado depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.
9	Los costos de producción en la industria son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición periódica de materia prima.
10	Ingreso de nuevos competidores.
11	Ingreso de productos de Competidores desleales.

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

¹⁷ (Abendaño, Agosto; Benavides, Verónica pág. 93)

¹⁸ (Abendaño, Agosto; Benavides, Verónica págs. 93-94)

El análisis del entorno externo, nos permitirá analizar tendencias y aspectos previsibles de las variables, con el propósito de identificar aquellas que puedan afectar de manera positiva, en cuyo caso estamos hablando de “oportunidades”, y las que nos puedan afectar en forma negativa, a las que conocemos como “amenazas”.

2.3.2. Oportunidades y Amenazas

El análisis del entorno externo se basa en la identificación de oportunidades y amenazas que se le presentan a la institución, de igual modo se debe analizar las tendencias, fuerzas y factores críticos que tienen un impacto importante en la actividad diaria del centro médico.

“Todo lo que podemos esperar al enfrentar una amenaza es restaurar la normalidad. Todo lo que podemos esperar, cuando mucho, es eliminar una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados. Los resultados en sí deben surgir de la explotación de las oportunidades. La "maximización de las oportunidades" es una definición significativa, sin lugar a dudas precisa del trabajo empresarial. Implica que la efectividad y no la eficiencia es lo esencial en los negocios. Lo pertinente aquí no es cómo hacer las cosas correctamente, sino averiguar las cosas que es correcto hacer y concentrar los recursos y los esfuerzos en ellas.”¹⁹

Oportunidades

Se las puede catalogar como: “las posibilidades provenientes del medio externo al sector u organización, aprovechables para mantener, reforzar y desarrollar las fortalezas; o para neutralizar o superar las debilidades”.²⁰

¹⁹ (Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra; Miño, Eduardo, 1998)

²⁰ (Darquea, 1998)

TABLA -: Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Los productos suntuarios no presentaron un alza drástica como los productos de primera necesidad.
2	Apertura hacia nuevos nichos de mercado.
3	Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el acceso a los mercados internacionales.
4	La tendencia del crecimiento del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.
5	Se facilita la posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras.
6	La tendencia creciente del nivel de ingresos da a conocer que las empresas están creciendo y ofreciendo mejores ofertas laborales.
7	Oportunidad de negocio considerada debido a que es un producto suntuario y no forma parte de la canasta básica familiar
8	Leve disminución del riesgo país.
9	Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.
10	Políticas adoptadas por EUA permitirán frenar la tendencia al alza del euro en el mediano plazo.
11	Elaboración de políticas gubernamentales que apunten hacia el desarrollo del sector artesanal textil territorial.
12	La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.
13	Existen productos con alto nivel de tecnología que facilita la labor de limpieza
14	Existe un aumento de población económicamente activa que permitirá proyectar la demanda potencial futura.
15	El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad de fuerza laboral para la empresa.
16	No existen oferentes nacionales de productos con la misma calidad a un costo tan accesible.
17	La manufacturación industrial satisface la demanda del producto.
18	Al no existir empresas que ofrezcan un producto similar debido a sus altos niveles de producción, lo que ayuda al posicionamiento del producto.
19	Este sector crece constantemente, gracias a la tecnología que posee.
20	La reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.
21	Los bajos costos de la industria permiten expandir el mercado.
22	Ampliar la cadena de distribución.
23	Incremento de la Demanda.

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Amenazas

“Son las variables o situaciones provenientes de medio externo al sector u organización, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, estimular o hacer patentes sus debilidades y llegar a comprometer su propia existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato o mediato” ²¹

TABLA -: Amenazas

AMENAZAS	
1	Volatilidad de la demanda industrial.
2	Encarecimiento de los productos textiles complementarios.
3	Disminución de la oferta en un entorno económico global.
4	Inflación mensual acumulada inestable con tendencia al alza.
5	Poder disminuido de futuras exportaciones.
6	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.
7	Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero.
8	La tendencia al crecimiento desacelerado del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.
9	Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero.
10	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.
11	Tasas de interés reajustables rápidamente
12	Sistema financiero con plataforma crediticia volátil en el corto plazo.
13	Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.
14	Disminución de los réditos trabajador frente a la canasta básica familiar.

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

2.3.2.1. Matrices de Ponderación

Las matrices de Ponderación del impacto permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que pueden

²¹ (Darquea, 1998)

tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del negocio, y como bajo se categoriza a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas. El impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores, debe evitarse que se obtengan demasiados impactos medios por las posibilidades de efectuar un análisis ambiguo sin profundidad considerable. Se puede jerarquizar (cambiar el orden de acuerdo al impacto) respecto a las matrices resumen. Se pueden aplicar los criterios del Análisis de afinidad para simplificar el tamaño de las matrices.

TABLA -: Matriz impacto fortalezas

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.	X		
2	El compromiso del personal facilita el proceso de control.			X
3	La empresa terceriza los servicios de contabilidad y tributación lo que permite mantenerse actualizado con los requerimientos de los organismos de control.		X	
4	Al tercerizar los servicios de contabilidad y tributación la empresa busca la especialización y reducir gastos innecesarios.		X	
5	La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.	X		
6	La capacidad tecnológica instalada permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.	X		
7	Existe un mantenimiento puntual de la maquinaria.	X		
8	La maquinaria está manipulada por personal altamente capacitado.		X	
9	Alianzas Estratégicas Proveedores.	X		
10	Diversificación del producto ofertado hacia el mercado potencial.	X		
11	Liderazgo en diferenciación del producto.	X		

*Fuente: Alfombras Imperial
Elaborado por: Andrés Armas*

TABLA -: Matriz impacto oportunidades

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Los productos suntuarios no presentaron un alza drástica como los productos de primera necesidad.		X	
2	Apertura hacia nuevos nichos de mercado.		X	
3	Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el acceso a los mercados internacionales.	X		
4	La tendencia del crecimiento del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.		X	
5	Se facilita la posibilidad de acceder a créditos de instituciones financieras.		X	
6	La tendencia creciente del nivel de ingresos da a conocer que las empresas están creciendo y ofreciendo mejores ofertas laborales.		X	
7	Oportunidad de negocio considerada debido a que es un producto suntuario y no forma parte de la canasta básica familiar	X		
8	Leve disminución del riesgo país.			X
9	Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	X		
10	Políticas adoptadas por EUA permitirán frenar la tendencia al alza del euro en el mediano plazo.			X
11	Elaboración de políticas gubernamentales que apunten hacia el desarrollo del sector artesanal textil territorial.		X	
12	La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.	X		
13	Existen productos con alto nivel de tecnología que facilita la labor de limpieza		X	
14	Existe un aumento de población económicamente activa que permitirá proyectar la demanda potencial futura.	X		
15	El crecimiento del desempleo y subempleo genera mayor disponibilidad de fuerza laboral para la empresa.			X
16	No existen oferentes nacionales de productos con la misma calidad a un costo tan accesible.	X		
17	La manufacturación industrial satisface la demanda del producto.	X		
18	Al no existir empresas que ofrezcan un producto similar debido a sus altos niveles de producción, lo que ayuda al posicionamiento del producto.		X	
19	Este sector crece constantemente, gracias a la tecnología que posee.			X
20	La reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.	X		
21	Los bajos costos de la industria permiten expandir el mercado.		X	
22	Ampliar la cadena de distribución.	X		
23	Incremento de la Demanda.		X	

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Matriz impacto debilidades

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La estructura organizativa y administrativa son deficientes	X		
2	No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.	X		
3	El organigrama estructural no está definido.		X	
4	Las instalaciones no poseen salidas de emergencia.		X	
5	No existen hidrantes ubicados por el municipio en caso de incendios.			X
6	El personal de la empresa está medianamente capacitado para realizar sus actividades, además cuenta con la experiencia suficiente para la prestación de la prestación de servicios	X		
7	Podrían surgir nuevas industrias que ofrezcan este producto, debido a la inexistencia de competidores	X		
8	El tamaño del mercado depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.	X		
9	Los costos de producción en la industria son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición periódica de materia prima.	X		
10	Ingreso de nuevos competidores.		X	
11	Ingreso de productos de Competidores desleales.		X	

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Matriz impacto amenazas

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	ME DIO	BAJO
1	Volatilidad de la demanda industrial.		X	
2	Encarecimiento de los productos textiles complementarios.	X		
3	Disminución de la oferta en un entorno económico global.	X		
4	Inflación mensual acumulada inestable con tendencia al alza.		X	
5	Poder disminuido de futuras exportaciones.		X	
6	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.	X		
7	Indicador económico sesgado hacia el sector petrolero.		X	
8	La tendencia al crecimiento desacelerado del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.	X		
9	Indicadores económicos sesgados hacia el sector petrolero.		X	
10	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.		X	
11	Tasas de interés reajustables rápidamente	X		
12	Sistema financiero con plataforma crediticia volátil en el corto plazo.	X		
13	Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.	X		
14	Disminución de los réditos trabajador frente a la canasta básica familiar.		X	

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

2.3.3. Matrices de Acción

Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad de la entidad.

2.3.3.1. Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "FO"

Dentro de las Matrices de Acción encontramos a la Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica que combina Fortalezas y Oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

2.3.3.2. Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica "DA"

La Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con Debilidades y Amenazas, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

2.3.3.3. Áreas de Respuesta Estratégica "FA"

La Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga Fortalezas y Amenazas, y sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.

2.3.3.4. Áreas de Mejoramiento Estratégico "DO"

Y finalmente la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico que une Debilidades y Oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan".²²

2.3.4. Matriz de Síntesis Estratégica

Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder. Los resultados de esta matriz se denominaran ejes de acción.

²² (Salazar, Francis, 2008)

TABLA -: Matriz áreas ofensivas

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p style="text-align: center;">ALTA=5</p> <p style="text-align: center;">MEDIA=3</p> <p style="text-align: center;">BAJA=1</p> </div>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">O P O R T U N I D A D E S</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">FORTALEZAS</p>								
		Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el acceso a los mercados internacionales.	Oportunidad de negocio considerada debido a que es un producto surtuario y no forma parte de la canasta básica familiar	Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.	Existe un aumento de población económicamente activa que permitirá proyectar la demanda potencial futura.	No existen oferentes nacionales de productos con la misma calidad a un costo tan accesible.	La manufacturación industrial satisface la demanda del producto.	La reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.	Ampliar la cadena de distribución.
La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.	3	1	3	5	5	3	1	3	5	29
La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.	3	3	5	3	3	5	5	5	3	35
La capacidad tecnológica instalada permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.	5	3	1	3	1	3	3	3	3	25
Existe un mantenimiento puntual de la maquinaria.	3	3	5	5	3	5	3	1	3	31
Alianzas Estratégicas Proveedores.	5	5	3	1	3	3	5	5	3	33
Diversificación del producto ofertado hacia el mercado potencial.	5	1	3	5	1	1	1	5	1	23
Liderazgo en diferenciación del producto.	1	3	1	1	3	5	3	5	1	23
TOTAL	25	19	21	23	19	25	21	27	19	

Indicador Fortalezas – Oportunidades:

$$\frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{N}^\circ \text{ de Filas} \times \text{N}^\circ \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Indicador FO} = \frac{199}{5 \times 7 \times 9} \times 100$$

$$\text{Indicador FO} = 63,17\%$$

La empresa aprovecha el 63,17% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 36,83%.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO

- Ampliar de la maquinaria y mejorar de las instalaciones debido a que posee una infraestructura propia lo cual minimiza el riesgo de inversión.
- Capacitar al personal proporcionándole conocimientos actualizados en áreas específicas.
- Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.
- Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.
- El producto que ofrece Alfombras Imperial poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado textil.
- Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.
- Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un Diagnostico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.

TABLA -: Matriz áreas defensivas

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA=5</p> <p>MEDIA=3</p> <p>BAJA=1</p> </div>	A M E N A Z A S							TOTAL
	Encarecimiento de los productos textiles complementarios.	Disminución de la oferta en un entorno económico global.	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.	La tendencia al crecimiento desacelerado del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.	Tasas de interés reajustables rápidamente	Sistema financiero con plataforma crediticia volátil en el corto plazo.	Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.	
DEBILIDADES								
La estructura organizativa y administrativa son deficientes	3	1	1	5	5	3	5	23
No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.	5	5	1	5	3	5	5	29
El personal de la empresa no está capacitado en su parte técnica, por lo que cuenta únicamente la experiencia personal como	5	3	3	3	3	3	5	25
Podrían surgir nuevas industrias que ofrezcan este producto, debido a la inexistencia de competidores	3	3	1	5	3	5	5	25
El tamaño del mercado depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.	5	3	3	5	1	5	5	27
Los costos de producción en la industria son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición periódica de materia prima.	5	1	3	5	1	3	5	23
TOTAL	26	16	12	28	16	24	30	

Indicador Debilidades – Amenazas:

$$\text{Indicador DA} = \frac{152}{5 \times 6 \times 7} \times 100 \Rightarrow 72,38\%$$

La empresa aprovecha el 72,38% de sus debilidades frente a las amenazas del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las debilidades a frente a las amenazas en un 27,62%

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas DA

- Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un Diagnostico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.
- Incurrir en la elaboración de proyectos para la I&D de productos, permitirá el éxito del proceso de producción, revolucionando la aplicación de productos antideslizantes y buscando nuevos usos a nivel industrial.
- Generar un Sistema de Mercadotecnia que maximice los esfuerzos promocionales de la estrategia institucional, identificando los segmentos de mercados actuales y potenciales, promocionando a la empresa y permitiendo evaluar la satisfacción de los clientes.
- Analizar nuevas vías para la importación de productos complementarios.
- Realizar programas de inversión viables para la empresa que permitirán contribuir en pequeña escala al desarrollo de la economía.
- Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
- Desarrollar estrategias financieras que minimicen la fluctuación volátil de las tasas de interés y su incidencia en la empresa.
- Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
- Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.

TABLA -: Matriz áreas de respuesta

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S							TOTAL
	Encarecimiento de los productos textiles complementarios.	Disminución de la oferta en un entorno económico global.	Recuperación lenta del valor agregado de la economía.	La tendencia al crecimiento desacelerado del sector comercial permitirá obtener mayores recursos para realizar inversiones.	Tasas de interés reajustables rápidamente	Sistema financiero con plataforma crediticia volátil en el corto plazo.	Reajuste de ingresos apresurados y desmedidos como política gubernamental.	
FORTALEZAS								
La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.	1	3	3	5	5	3	5	25
La empresa posee su propio espacio físico adecuado a sus necesidades.	3	3	1	5	3	3	1	19
La capacidad tecnológica instalada permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.	1	3	5	5	5	5	5	29
Existe un mantenimiento puntual de la maquinaria.	3	5	1	3	5	5	5	27
Alianzas Estratégicas Proveedores.	3	5	1	1	5	1	5	21
Diversificación del producto ofertado hacia el mercado potencial.	1	5	3	3	1	1	5	19
Liderazgo en diferenciación del producto.	3	3	1	1	5	1	5	19
TOTAL	15	27	15	23	29	19	31	

Indicador Fortalezas – Amenazas:

$$\text{Indicador FA} = \frac{159}{5 \times 7 \times 7} \times 100$$

$$\text{Indicador FA} = 64,90\%$$

La empresa aprovecha el 64,90% de sus fortalezas frente a las fortalezas del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las amenazas en un 35,10%

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FA

- Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
- La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua para garantizar una gestión eficiente en sus procesos productivos.
- Planificar periódicamente el mantenimiento preventivo de la maquinaria estableciendo hojas técnicas de proceso supervisadas por un profesional competente.
- Crear planes de contingencia para poder enfrentar y minimizar el efecto de competidores que podrían restar la participación de mercado de Alfombras Imperial.
- Realizar cálculos pertinentes de área financiera para determinar la viabilidad crediticia y su mínimo riesgo de inversión en el mediano plazo.
- La gestión gubernamental es inherente a la empresa desde la perspectiva PEA, no obstante su dimensionamiento es relativo al corto plazo.
- Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.

TABLA -: Matriz áreas de mejoramiento

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA=5</p> <p>MEDIA=3</p> <p>BAJA=1</p> </div>	<p style="text-align: center;">O P O R T U N I D A D E S</p>	Crecimiento de la economía y del comercio internacional, lo que facilitará el acceso a los mercados internacionales.	Oportunidad de negocio considerada debido a que es un producto surtuario y no forma parte de la canasta básica familiar	Apertura de mercados que permitirá realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.	Existe un aumento de población económicamente activa que permitirá proyectar la demanda potencial futura.	No existen oferentes nacionales de productos con la misma calidad a un costo tan accesible.	La manufacturación industrial satisface la demanda del producto.	La reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.	Ampliar la cadena de distribución.	TOTAL
		DEBILIDADES									
La estructura organizativa y administrativa son deficientes		3	3	1	3	5	1	1	5	1	23
No existe desarrollo de gestión estratégica de una forma correcta y técnica.		5	3	1	1	3	3	1	3	5	25
El personal de la empresa no está capacitado en su parte técnica, por lo que cuenta únicamente la experiencia personal como referente para la realización de sus labores diarias.		5	3	3	3	5	3	1	5	3	31
Podrían surgir nuevas industrias que ofrezcan este producto, debido a la inexistencia de competidores		3	1	1	3	5	1	3	5	3	25
El tamaño del mercado depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.		5	1	3	3	5	3	3	5	5	33
Los costos de producción en la industria son fluctuantes, por lo que existe una leve incertidumbre en la adquisición periódica de materia prima.		5	3	1	5	5	3	3	5	3	33
TOTAL		26	14	10	18	28	14	12	28	20	

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Indicador Debilidades – Oportunidades:

$$\text{Indicador DO} = \frac{170}{5 \times 6 \times 9} \times 100 \Rightarrow 62,96\%$$

La empresa aprovecha el 62,96% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 37,04%

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas DO

- Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, claves para el éxito de su negocio, la misma que deberá ser proyectada a su staff y cartera de clientes.
- Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para eliminar las falencias.
- Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.
- Aprovechar la capacidad de expansión en nuevos nichos de mercado, ampliando la cobertura de la empresa, elaborando estrategias de mercadotecnia que motiven la decisión de compra final al cliente y su inclusión en el mercado inmobiliario.
- Configurar estrategias de penetración de nichos de mercado frescos los cuales posean características diferenciadas diseñando un target más rentable.
- Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.
- Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
- Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.
- El producto que ofrece Alfombras Imperial poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado textil.

TABLA -: Matriz síntesis estratégica

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
FORTALEZAS	1	Ampliar de la maquinaria y mejorar de las instalaciones debido a que posee una infraestructura propia lo cual minimiza el riesgo de inversión.	1	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
	2	Capacitar al personal proporcionándole conocimientos actualizados en áreas específicas.	2	La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua para garantizar una gestión eficiente en sus procesos productivos.
	3	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.	3	Planificar periódicamente el mantenimiento preventivo de la maquinaria estableciendo hojas técnicas de proceso supervisadas por un profesional competente.
	4	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.	4	Crear planes de contingencia para poder enfrentar y minimizar el efecto de competidores que podrían restar la participación de mercado de Alfombras Imperial.
	5	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.	5	Realizar cálculos pertinentes de área financiera para determinar la viabilidad crediticia y su mínimo riesgo de inversión en el mediano plazo.
	6	El producto que ofrece Alfombras Imperial poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado textil.	7	La gestión gubernamental es inherente a la empresa desde la perspectiva PEA, no obstante su dimensionamiento es relativo al corto plazo.
	7	Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.	7	Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
	8	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un Diagnostico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.	8	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, permitiendo tener una base organizativa efectiva.
DEBILIDADES	1	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, claves para el éxito de su negocio, la misma que deberá ser proyectada a su staff y cartera de clientes.	1	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un Diagnostico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.
	2	Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para eliminar las falencias.	2	Incurrir en la elaboración de proyectos para la I&D de productos, permitirá el éxito del proceso de producción, revolucionando la aplicación de productos antideslizantes y buscando nuevos usos a nivel industrial.
	3	Optimizar los costos que posee la empresa que en la actualidad merman el rendimiento de los beneficios de la empresa.	3	Generar un Sistema de Mercadotecnia que maximice los esfuerzos promocionales de la estrategia institucional, identificando los segmentos de mercados actuales y potenciales, promocionando a la empresa y permitiendo evaluar la satisfacción de los clientes.
	4	Aprovechar la capacidad de expansión en nuevos nichos de mercado, ampliando la cobertura de la empresa, elaborando estrategias de mercadotecnia que motiven la decisión de compra final al cliente y su inclusión en el mercado inmobiliario.	4	Analizar nuevas vías para la importación de productos complementarios.
	5	Configurar estrategias de penetración de nichos de mercado frescos los cuales posean características diferenciadas diseñando un target más rentable.	5	Realizar programas de inversión viables para la empresa que permitirán contribuir en pequeña escala al desarrollo de la economía.
	6	Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.	6	Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
	7	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.	7	Desarrollar estrategias financieras que minimicen la fluctuación volátil de las tasas de interés y su incidencia en la empresa.
	8	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.	8	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
	9	El producto que ofrece Alfombras Imperial poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado textil.	9	Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.

Fuente: Alfombras Imperial
Elaborado por: Andrés Armas

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. DESCRIPCIÓN

El direccionamiento estratégico define la misión y visión de la organización, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las unidades de la organización trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño, enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

Tomando en consideración la información recopilada en el análisis situacional de la empresa, se puede desarrollar una propuesta que dirija los esfuerzos de la misma hacia la consecución de objetivos claros, permitiendo que todos y cada uno quienes forman parte de “Alfombras Imperial” se sientan identificados con su nueva filosofía o cultura corporativa y trabajen en formar mancomunada en beneficio único de la evolución y desarrollo positivo de la empresa.

3.1.1. Filosofía Corporativa

Existen varios conceptos de filosofía corporativa, por ejemplo, se define la filosofía corporativa como “la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios”, o como “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.”

Tomando en consideración los conceptos anteriores, se establece a la filosofía corporativa como el conjunto de valores, creencias y principios bajo los cuales se norman las relaciones de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y la sociedad en general.

3.1.2. Definición del Negocio

Las empresas se encuentran hoy sumergidas en una realidad en donde la velocidad del cambio tecnológico, el desarrollo informático, las telecomunicaciones, el incremento de la competencia, proveen al entorno de una dinámica de cambio cada vez más veloz, lo que obliga a que la empresa se defina en todos sus aspectos tanto internos como externos para afrontar victoriosamente las exigencias del mercado.

La clara y precisa definición del negocio es el punto de partida de todo pensamiento y planificación estratégica, lo que a su vez ayuda para profundizar, combinar y extender el alcance del negocio, por ello las empresas deben definir el negocio desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista corporativo.

En la actualidad la tendencia del mercado de diseño de interiores es el objetivo meta al cual se ha proyectado *Alfombras Imperial* dentro de la industria hotelera nacional e internacional.

3.1.2.1. Negocio Real:

Empresa dedicada a la producción y comercialización de alfombras, juegos de baños; instalación de alfombras de pared a pared, persianas, piso flotante; además la importación de alfombras norteamericanas especialmente diseñadas para la industria hotelera

3.1.2.2. Negocio Potencial:

La tendencia del mercado de diseño de interiores es el objetivo meta al cual se ha proyectado *Alfombras Imperial* dentro de la industria hotelera nacional e internacional; manteniendo un alto nivel de calidad nos permitirá obtener un reconocimiento a nivel nacional permitiendo ofrecer estos productos a las diferentes provincias que necesiten de este artículo por las diferentes características que este ofrece.

3.1.2.3. Negocio Futuro:

Una empresa con capacidad productora y comercializadora externa con alcance y reconocimiento internacional, por lo que deberá contar con una infraestructura sustentable, maquinaria necesariamente adecuada a los requerimientos planteados con nuevos diseños innovadores para el cliente dándole una nueva opción al momento de adquirir este tipo de artículos con mayor seguridad y confort en el diseño interiores.

3.1.3. Valores

3.1.3.1. Matriz axiológica

La Matriz axiológica es una herramienta plateada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey quienes iniciaron un proyecto para

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

ayudar a las organizaciones a poner en práctica la filosofía de 500 empresas mediante su propio proceso de Administración por Valores (APV).

La Administración por Valores requiere de 3 fases las mismas que son:

Fase 1: Aclarar los valores, misión y visión.

Fase 2: Comunicar la misión, visión y valores

Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores.

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; las manifestaciones son las siguientes:

1.- Manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor.

2.- Manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que garantiza el valor y la vivencia plena del antivalor.

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”²³

Utilizando la matriz axiológica obtenemos lo siguiente:

²³ (PROhumana, 2007)

TABLA -: Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
Ambiente Internos (Moral)				Ambiente Externo (Ético)			
Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V
Trabajo en equipo	Individualismo	Lealtad	Traición	Respeto	Irrespeto	Honradez	Corrupción
Comunicación	Desinformación	Confianza	Desconfianza	Transparencia	Mentira	Compartir	Egoísmo

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado por: Andrés Armas

3.1.3.1.1. Valores

En la organización se fomentan los siguientes valores:

Trabajo en Equipo

La participación de todos los miembros de la Organización conduce al alto grado de interacción e involucramiento que todos los miembros de la organización necesitan.

Comunicación y Confianza

La participación y el consenso propician las comunicaciones abiertas, y esto a su vez también sirve para generar confianza mutua y lograr un alto respeto con las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo dicha confianza y comunicación en la herramienta básica y fundamental para la resolución de conflictos si estos se presentan.

Lealtad

Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. Es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás.

Respeto

Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra

Transparencia

La transparencia es entender que los procedimientos deben ser conocidos y claros, si el trabajo depende de un elemento que no está claro inmediatamente despierta sospechas y posiblemente sea catalogado como ineficiente y esto afecta directamente a los demás valores detallados anteriormente.

3.1.3.1.2. Principios

Los principios son: “Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”²⁴

Dentro de la empresa se manejan los siguientes principios:

- Respeto al Prójimo
- Creatividad
- Liderazgo y participación
- Disciplina y Responsabilidad

²⁴ (PROhumana, 2007)

3.1.4. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

3.1.4.1. Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

3.1.4.2. Ventajas que tiene el establecer una visión

Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

Incentiva a que desde el gerente general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

3.1.4.3. El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis²⁵

Los elementos clave para la elaboración de la Visión son:

TABLA -: Elementos visión

<i>Posición en el mercado</i>	EMPRESA MODELO DEL SECTOR DE COMERCIO Y MANUFACTURA
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Principales Ciudades del Ecuador
Producto	Soporte Inmobiliario Arquitectónico Suntuario
Principios y Valores	Trabajo en Equipo Creatividad, Liderazgo (participación en equipo) y Responsabilidad

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

²⁵ (Salazar, Francis, 2007)

GRÁFICO -: Visión

VISIÓN 2013

Ser una de empresa competitiva y sostenible en la comercialización y fabricación de alfombras ofreciendo alternativas diferenciadas al sector inmobiliario en la decoración de interiores con creatividad y responsabilidad abarcando las principales ciudades del Ecuador.



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

3.1.5. Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

3.1.5.1. Características de una misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

3.1.5.2. Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

3.1.5.3. La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

TABLA -: Elementos misión

ALFOMBRAS, PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS [DECORACIÓN]	
<i>Naturaleza del negocio</i>	
Razón para existir	Alfombras Imperial
Mercado al que sirve	Principales Ciudades del Ecuador
Características	Soporte Inmobiliario Continuo/Servicio de Calidad
Principios y valores	Trabajo en Equipo Creatividad, Liderazgo (participación en equipo) y Responsabilidad

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Misión

MISIÓN

Alfombras Imperial es una empresa dedicada a la comercialización, fabricación de alfombras y productos complementarios, impulsando la creatividad, liderazgo con responsabilidad; brindando respaldo de calidad, precio y duración hacia nuestros clientes.



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

3.1.6. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son las directrices principales sobre las cuales la empresa guiará sus estrategias, planes y actividades en general, para la obtención de los mismos. Se desarrolla el siguiente proceso partiendo de la matriz de síntesis FODA, de la siguiente manera.

3.1.6.1. Definición de Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada.

Dentro de “*Alfombras Imperial*” se definieron los siguientes ejes estratégicos, acompañados de su respectiva conclusión detectada por el estudio del FODA.

3.1.6.2. Pre-Objetivos

Los pre-objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su ejecución como se muestra a continuación; sin embargo, antes del desarrollo de esta matriz, resulta fundamental establecer otra denominada de matriz de indicadores de gestión.

TABLA -: Definición ejes estratégicos

N°	EJES	CONCLUSIONES
1	<i>Ventaja Competitiva</i>	El producto que se manufactura en Alfombras Imperial poseerá características diferenciales a las ofertadas en el mercado textil.
2	<i>Herramientas de Investigación Tecnológica</i>	Incurrir en la elaboración de proyectos para la I&D de productos, permitirá el éxito del proceso de producción, revolucionando la aplicación de productos antideslizantes y buscando nuevos usos a nivel industrial.
3	<i>Inteligencia de Mercado</i>	Aprovechar la capacidad de expansión en nuevos nichos de mercado, ampliando la cobertura de la empresa, elaborando estrategias de mercadotecnia que motiven la decisión de compra final al cliente y su inclusión en el mercado inmobiliario.
4	<i>Gestión Estratégica</i>	Diseñar un Plan Estratégico Corporativo a partir de un Diagnostico que permita lograr la consistencia comercial corporativa a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.
5	<i>Gestión Financiera</i>	Generar proyectos de inversión que promuevan el incremento de la producción o la diversificación de actividades productivas de la empresa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.
6	<i>Gestión Financiera</i>	Realizar una reestructuración de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.
7	<i>Gestión de Crédito</i>	Cumplir con todos los requisitos para que la empresa acceda a una línea de crédito que permita elegir el camino con mayor viabilidad al momento de buscar financiamiento.
8	<i>Calidad</i>	La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua para garantizar una gestión eficiente en sus procesos productivos.
9	<i>Cultura Organizacional</i>	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna, claves para el éxito de su negocio, la misma que deberá ser proyectada a su su staff y cartera de clientes.
10	<i>Alianzas Estratégicas</i>	Fortalecer y optimizar las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos tanto locales, nacionales como internacionales para mejorar los beneficios que se otorgan a nivel corporativo.
11	<i>Competencia</i>	Crear planes de contingencia para poder enfrentar y minimizar el efecto de competidores que podrían restar la participación de mercado de Alfombras Imperial.
12	<i>Organización Administrativa</i>	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades.
13	<i>Sistema de Mercadotecnia</i>	Generar un Sistema de Mercadotecnia que maximice los esfuerzos promocionales de la estrategia institucional, identificando los segmentos de mercado actuales y potenciales, promocionando a la empresa y permitiendo evaluar la satisfacción de los clientes.
14	<i>Satisfacción del Cliente</i>	Mejorar la calidad de los servicios elevando los estándares que oferta la empresa y aplicando un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para eliminar las falencias.

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Indicadores de gestión

N°	P	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Indicador beneficio/pérdida	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Ind	0,00018
			Retorno sobre patrimonio			
			Crecimiento de Utilidades	$\frac{\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}}{\text{Utilidad anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	7%
2	FINANCIERA	Gestión Financiera	Índices de Rentabilidad	$\frac{\text{CV anterior} - \text{CV actual}}{\text{CV anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	10%
			Reducción en costos de venta			
			Valor del mercado			
3	FINANCIERA	Gestión de Crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Mes}] \text{ Totales en espera}}{[\text{N}^\circ \text{Crédit}] \text{ Totales obtenidos}}$	Mes/Crédito	23%
			[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos	$\frac{[\text{N}^\circ] \text{ posibilidades de obtener un crédito}}{[\text{N}^\circ] \text{ créditos obtenidos}} * 100$	[%] Porcentaje	32%
4	CLIENTES	Inteligencia de Mercado	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	85%
			Atracción del cliente			
			[%] estimulación al consumo del producto			
5	CLIENTES	Competencia	Clientes Recibidos de otras empresas afines	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ actuales} - [\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ año anterior}}{[\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ año anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	40%
			Posición en el mercado			
			Crecimiento en el Mercado			
6	CLIENTES	Sistema de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ \text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas/Hora	50%
			Cientes Atendidos			
			Efectividad Imagen Institucional			
7	CLIENTES	Satisfacción del Cliente	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	61%
			Cientes Atendidos			
			Reporte de Satisfaccion de Clientes			

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

N°	P	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
8	INTERNA	Ventaja Competitiva	Cantidad de unidades producidas	$\frac{\text{Unid. producidas} + \text{Unid. importadas}}{\text{Total unidades comercializadas}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
			Cantidad de unidades comercializadas			
9	INTERNA	Herramientas de Investigación Tecnológica	[%] de calidad del latex-antideslizante	$\frac{\text{Clientes satisfechos con el producto}}{\text{Cantidad Total de clientes encontrados}} * 100$	[%] Porcentaje	70%
			Tiempo de espera, desarrollo del producto	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en espera}}{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en desarrollo del producto}} * 100$	[%] Porcentaje	18%
10	INTERNA	Calidad	Planes de Contingencia	$\frac{\text{Personal que practica la nueva FC}}{\text{Personal total}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
			Índice de difusión - Horas por persona	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas/Hora	40%
11	INTERNA	Cultura Organizacional	[N°] Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	$\frac{[\%] \text{ Total aprobada}}{[\%] \text{ Total desarrollada y actualizada}} * 100$	[%] Porcentaje	50%
12	C & A	Gestión Estratégica	Índice de Cumplimiento Misión	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} * 100$	[%] Porcentaje	60%
			Índices por perspectiva			
			Alcance Visión			
13	C & A	Alianzas Estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales en un año}}{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales existentes}} * 100$	[%] Porcentaje	25%
			[N°] A.E. nacionales			
			[N°] A.E. internacionales			
14	C & A	Organización Administrativa	Cumplimiento de estructura organizacional	Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuestas	[%] Porcentaje	60%

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Pre – objetivos

Nº	P	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Desarrollar proyectos de inversión	Indicador beneficio/pérdida	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años
				Retorno sobre patrimonio			
				Crecimiento de Utilidades			
2	FINANCIERA	Gestión Financiera	Optimización de Costos y Precios de la industria inmobiliaria	Índices de Rentabilidad	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años
				Reducción en costos de venta			
				Valor del mercado			
3	FINANCIERA	Gestión de Crédito	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
				[Nº] de posibilidades de obtener un crédito - [Nº] créditos obtenidos			
4	CLIENTES	Inteligencia de Mercado	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Participación en el mercado	Responsable área de comercialización y marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años
				Atracción del cliente			
				[%] estimulación al consumo del producto			
5	CLIENTES	Competencia	Diseñar planes de contingencia explotando la oferta del producto	Cientes Recibidos de otras empresas afines	Responsable gestión estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Posición en el mercado	Procesos de Mercadotecnia		
				Crecimiento en el Mercado			
6	CLIENTES	Sistema de Mercadotecnia	Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	Área de Producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años
				Cientes Atendidos			
				Efectividad Imagen Institucional			
7	CLIENTES	Satisfacción del Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente	Participación en el mercado	Responsable área de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Cientes Atendidos			
				Reporte de Satisfacción de Clientes			

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

N°	P	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
8	INTERNA	Ventaja Competitiva	Aprovechar las bondades del producto	Cantidad de unidades producidas	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
				Cantidad de unidades comercializadas	Responsable área de comercialización		
9	INTERNA	Herramientas de Investigación Tecnológica	I & D [Proceso Termo-Latex-Antideslizante]	[%] de calidad del latex-antideslizante	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Tiempo de espera, desarrollo del producto			
10	INTERNA	Calidad	Mantener un sistema de gestión de calidad	Plan de Contingencia	Responsable gestión estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años
				Índice de difusión - Horas por persona	Procesos operativos		
11	INTERNA	Cultura Organizacional	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna	No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
12	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa	Índice de Cumplimiento Misión	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años
				Índices por perspectiva			
				Alcance Visión			
13	C & A	Alianzas Estratégicas	Elaborar alianzas estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años
				[N°] A.E. nacionales			
				[N°] A.E. internacionales			
14	C & A	Organización Administrativa	Definir la estructura organizacional de la empresa	Cumplimiento de estructura organizacional	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

3.1.6.3. Pre-Objetivos: Análisis de Afinidad

TABLA -: Análisis de afinidad

N°	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVO
1	Gestión Financiera	Desarrollar proyectos de inversión	Indicador beneficio/pérdida	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.
			Retorno sobre patrimonio				
			Crecimiento de Utilidades				
2	Gestión Financiera	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo
			[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos				
3	Gestión de Crédito	Optimización de Costos y Precios de la industria inmobiliaria	Índices de Rentabilidad	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo
			Reducción en costos de venta				
			Valor del mercado				
4	Inteligencia de Mercado	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Participación en el mercado	Responsable área de comercialización y marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladandola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.
			Atracción del cliente				
			[%] estimulación al consumo del producto				
5	Competencia	Diseñar planes de contingencia explotando la oferta del producto	Cientes Recibidos de otras empresas afines	Responsable gestión estrategica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladandola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.
			Posición en el mercado	Procesos de Mercadotecnia			
			Crecimiento en el Mercado				
6	Sistema de Mercadotecnia	Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	Área de Producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.
			Cientes Atendidos				
			Efectividad Imagen Institucional				
7	Satisfacción del Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente	Participación en el mercado	Responsable área de Marketing	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.
			Cientes Atendidos				
			Reporte de Satisfaccion de Clientes				

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

N°	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVO
8	Ventaja Competitiva	Aprovechar las bondades del producto	Cantidad de unidades producidas	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos anti-deslizantes, ya que se constituyen como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado inmobiliario textil
			Cantidad de unidades comercializadas	Responsable área de comercialización			
9	Herramientas de Investigación Tecnológica	I & D [Proceso Termo-Latex-Antideslizante]	[%] de calidad del latex-antideslizante	Área de producción	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	
			Tiempo de espera, desarrollo del producto				
10	Calidad	Difusión de la estructura organizacional de la empresa	Planes de Contingencia	Responsable gestión estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.
			Índice de difusión - Horas por persona	Procesos operativos			
11	Cultura Organizacional	Establecer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna	No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	
12	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa	Índice de Cumplimiento Misión	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	
			Índices por perspectiva				
			Alcance Visión				
13	Alianzas Estratégicas	Elaborar alianzas estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	
			[N°] A.E. nacionales				
			[N°] A.E. internacionales				
14	Organización Administrativa	Definir la estructura organizacional de la empresa	Cumplimiento de estructura organizacional	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

3.1.6.4. Priorización de Pre-Objetivos

La priorización de objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen, respectivamente, dentro de la organización, en función a tres variables de factibilidad (Posibilidad de inversiones, posibilidad de recurso humano apto y posibilidad de tecnología) y dos variables de impacto (Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación) como se muestra en el siguiente cuadro.

Esta tabla posee una representación grafica de Impacto vs. Factibilidad de cada uno de los pre-objetivos basados en los valores totales que se derivan de la tabla anterior, de la siguiente manera:

Con el grafico se demuestra que los pre-objetivos cumplen con los dos factores básicos e indispensables (impacto y factibilidad) para que puedan convertirse en objetivos corporativos ya que son factibles de aplicación y realización, además son de gran impacto para la empresa ya que ayudan al desarrollo sostenido de la misma.

TABLA -: Priorización de pre – objetivos

N°	Perspectiva Final	Eje	Objetivo	F C	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
					Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	TOTAL	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del P & S	TOTAL
					30%	35%	35%	100%	50%	50%	100%
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.		9	8	8	8,3	9	8	8,5
	FINANCIERA	Gestión Financiera			8	9	8	8,35	8	8	8
2	FINANCIERA	Gestión de Crédito	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo		8	9	8	8,35	8	8	8
	FINANCIERA	Gestión de Crédito			7	8	7	7,3	8	8	8
3	CLIENTES	Inteligencia de Mercado	Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladandola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.		7	8	7	7,3	8	8	8
	CLIENTES	Competencia			7	8	9	7,9	8	9	8,5
4	CLIENTES	Sistema de Mercadotecnia	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.		7	8	9	7,9	8	9	8,5
	CLIENTES	Satisfacción del Cliente			7	8	9	7,9	8	9	8,5

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	TOTAL	Aporte Cumplimiento Visión	Percepción del P & S	TOTAL
Eje		Objetivo	I	30%	30%	40%	100%	50%	50%	100%
			C & A	30%	40%	30%	100%	50%	50%	100%
5	INTERNA	Ventaja Competitiva	<i>Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos anti-deslizantes, ya que se constituyen como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado inmobiliario textil</i>	7	8	6	6,9	6	7	6,5
	INTERNA	Herramientas de Investigación Tecnológica								
6	INTERNA	Calidad	<i>Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.</i>	8	7	9	8,1	9	7	8
	INTERNA	Cultura Organizacional								
7	C & A	Gestión Estratégica	<i>Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.</i>	8	10	9	9,1	9	8	8,5
	C & A	Alianzas Estratégicas								
8	C & A	Organización Administrativa	<i>Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.</i>	8	9	8	8,4	8	7	7,5

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

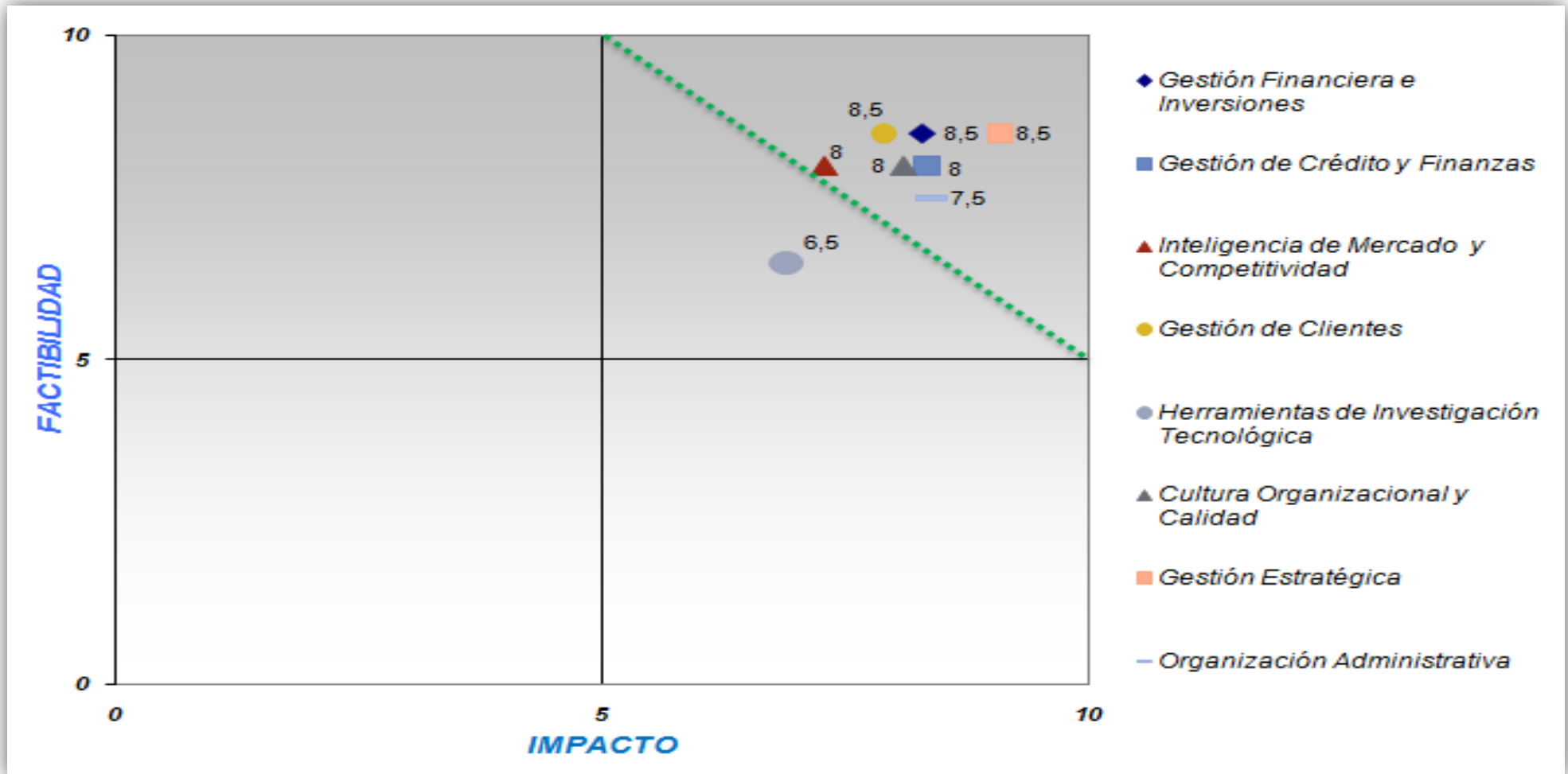
TABLA -: Matriz impacto – factibilidad

Nº	Perspectiva Final	Eje	Objetivo	X	Y
1	FINANCIERA	Gestión Financiera e Inversiones	Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.	8,3	8,5
2	FINANCIERA	Gestión de Crédito y Finanzas	Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo	8,4	8
3	CLIENTES	Inteligencia de Mercado y Competitividad	Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladandola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.	7,3	8
4	CLIENTES	Gestión de Clientes	Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.	7,9	8,5
5	INTERNA	Herramientas de Investigación Tecnológica	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos anti-deslizantes, ya que se constituyen como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado inmobiliario textil	6,9	6,5
6	INTERNA	Cultura Organizacional y Calidad	Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.	8,1	8
7	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.	9,1	8,5
8	C & A	Organización Administrativa	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.	8,4	7,5

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

GRÁFICO -: Relación impacto – factibilidad



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Análisis impacto – factibilidad

		IMPACTO	
		ALTA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO	
	BAJO IMPACTO	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.	
		Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.	
		Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.	
		Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo	
		Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.	
		Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladandola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.	
	BAJA FACTIBILIDAD	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO	
BAJO IMPACTO	Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.		
	Implementar en el corto plazo proyectos de I & D dirigidos hacia productos anti-deslizantes, ya que se constituyen como una alternativa innovadora con características diferenciales a las existentes en el mercado inmobiliario textil		

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

3.1.6.5. Objetivos Corporativos Definitivos

Luego de realizar el detallado análisis de los ejes con su respectiva comprobación, podemos plantear en base a estos últimos los objetivos corporativos, sin embargo, se debe considerar que se poseen ocho pre-objetivos, los mismos que muchas veces en su singularidad no se pueden considerar como objetivos corporativos, por ello es necesario buscar relaciones directas y complementarias entre los pre-objetivos para fusionarlos y obtener así un objetivo integral, como se muestra en la siguiente tabla que detalla los Objetivos Corporativos.

TABLA -: *Objetivos corporativos*

N°	EJE	OBJETIVO
2	PERSPECTIVA FINANCIERA	Realizar continuamente la optimización de los costos y precios que sufre el mercado, permitiendo lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria a través de la viabilidad en el financiamiento que poseerá la empresa por la gran rotación que tendrá su inventario, buscando incrementar su rentabilidad, y generación de proyectos de inversión en el mediano y largo plazo.
3	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Configurar en los próximos 3 años la base de una gestión a los clientes creando planes contingentes tácticos permitiendo a la empresa emprender nuevos nichos de mercado desatendidos por los competidores existentes y potenciales en el sector inmobiliario.
4	PERSPECTIVA INTERNA	Fortalecer la cultura organizacional a través de la inclusión de la mejora continua dada por medio de reglamentos, estatutos y manuales ajustados a la realidad corporativa de la empresa, la cual brinda un factor diferenciador que lo hace altamente competitivo y capaz de general nuevos retos ofreciendo innovadoras propuestas para el cliente.
1	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos quienes forman parte de la empresa.

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

3.1.7. Políticas

Las políticas a desarrollarse y aplicarse en la empresa son las siguientes:

3.1.7.1. Políticas Generales

Las políticas son las formas unificadas de comportamiento, acciones inconvenientes o incorrectas, indisciplina, etc. De modo que todas las personas que pertenecen a la Empresa actúen de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética.

Las políticas son parte integrante del comportamiento diario, en tal virtud, toda persona que labora en la empresa o que aspire a ingresar a ella en condición de empleado, deberá conocerlas adecuadamente.

Los empleados, cualquiera que sea su nivel, deberán mantener la reserva y confidencialidad respecto a toda información de cualquier tipo, sean estos en forma de documentos físicos y magnéticos, comunicaciones, informes, etc., así como también el secreto más absoluto sobre las operaciones efectuadas con los clientes.

Todo pedido de informes, deberá ser tramitado con estricto apego a los procedimientos específicos para estos casos.

3.1.7.1.1. Políticas de Organización

La estructura organizacional expuesta en el organigrama futuro determina las áreas y/o departamentos que conforman de la empresa.

Todo funcionario o empleado cumplirá las funciones inherentes a su contrato y puesto de trabajo conforme las instrucciones emanadas por la empresa.

El funcionario o empleado que desee formular una petición o queja, deberá hacerlo por escrito ante el jefe inmediato superior, quien estudiará y resolverá el caso. Si el empleado considera que su petición o queja no ha sido atendida oportuna y satisfactoriamente, podrá presentarla ante las instancias superiores en el ámbito administrativo, según el órgano regular.

Políticas de Admisión y Contratación

La empresa tiene completa libertad para reducir o aumentar el personal de trabajadores a su servicio y para señalarle las funciones correspondientes de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

La admisión y contratación se fijará mediante Contrato escrito firmado entre las partes en el cual se establecerán las condiciones laborales, de conformidad con la ley que corresponda.

Quien aspire a emplearse en “Alfombras Imperial” deberá presentar su carpeta para registrarlo como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- Copia de la Cédula de ciudadanía o pasaporte;
- Certificados de honorabilidad y buena conducta;
- Títulos o certificados académicos;
- Certificados de trabajos anteriores;
- Record Policial;
- Libreta o certificado militar;
- Papeleta de votación;
- Fotografía;
- Carné de afiliación al IESS actualizado.
- Partida de matrimonio o información sumaria en caso de unión libre, partida de nacimiento de los hijos menores de edad;
- Certificado de salud emitido por un médico; y
- Cualquier otro documento que la empresa juzgue oportuno exigir en relación con el trabajo a desempeñar.

La admisión de personal será de prueba por un tiempo determinado, de conformidad con el Código de Trabajo vigente, durante este período tanto el empleado como la empresa podrán dar por terminadas las relaciones de trabajo, sin indemnización alguna.

Excepcionalmente, y conforme las necesidades se contratará personal mediante contratos temporales, ocasionales, por hora, por tarea, obra cierta, de naturaleza

precaria o extraordinaria, de ejecución de servicio, etc., con contratos basados en la ley correspondiente.

Políticas de Horarios De Trabajo

La jornada de trabajo para el personal de la empresa será de ocho horas diarias con una hora y media de refrigerio a cualquier hora del medio día, si por causas excepcionales el empleado requiera utilizar más tiempo del establecido, éste deberá ser recuperado al término de la jornada normal de trabajo.

En todo caso, la constatación de que el trabajo está concluido corresponde al Gerente General, quien autorizará al empleado que se retire de su trabajo si lo hubiere terminado, caso contrario solicitara la terminación del mismo.

Si por fuerza mayor u otro evento imprevisto no se trabajaren ocho horas diarias, las horas de trabajo de recuperación que excedan de las ocho horas con el fin de completar 40 horas semanales de labor perdidas, según los horarios determinados, no se considerarán como horas extraordinarias o suplementarias para efectos del pago de la remuneración.

No se considerará trabajo extraordinario o suplementario el que tuviera que realizarse en horas fuera del horario establecido de labores como consecuencia de error del empleado, negligencia o abandono de sus labores, que traigan como consecuencia el retraso de su trabajo asignado.

La empresa no reconocerá jornadas suplementarias ni extraordinarias de trabajo, sino cuando expresamente y por escrito las requiera a sus empleados en los casos en que autoriza la Ley y especialmente cuando se requiera aumento de la jornada por fuerza mayor o caso fortuito, por amenaza de ocurrir algún accidente o riesgo.

La empresa y el empleado convendrán lo relativo a la remuneración, tomando en cuenta la escala salarial existente, considerando el tipo de trabajo, funciones y responsabilidades de acuerdo al tipo de cargo.

Todo aumento de sueldos, ya sea que el incremento se efectúe al sueldo asignado en el rol de pagos o a través de la participación de beneficios, será

autorizado únicamente por el Gerente General o por la persona expresamente autorizada para el efecto.

Los sueldos se pagarán con dinero en efectivo, con crédito a la cuenta de ahorros del empleado y se realizará mensualmente.

La empresa concederá permisos en la forma y con las limitaciones que creyere conveniente, en los casos siguientes:

- Matrimonio del empleado, 3 días labor hábiles;
- Parto de la cónyuge del empleado, 1 día hábil;
- Fallecimiento del cónyuge o parientes del empleado, hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, 3 días hábiles; y,
- Para concurrir a los correspondientes servicios médicos.

En todos los casos, exceptuando los anteriores y los demás considerados en el Código de Trabajo, los empleados están obligados a solicitar el permiso con cargo a vacaciones con la debida anticipación, indicando el motivo que origina el permiso, sin que ningún empleado pueda hacer uso del permiso sin antes haber obtenido la autorización correspondiente del jefe inmediato.

En caso de ausencia, a su regreso deberán probar plenamente la causa de su inasistencia ante los Jefes inmediatos superiores. Si la justificación no se diere dentro de 48 horas de producida la falta, se procederá a aplicar el Art. 53 del Código de Trabajo.

En caso de ausencia temporal de algún empleado, el respectivo jefe asignará a otro u otros empleados las labores del ausente, sin que esta causa implique cambio de ocupación del empleado por parte de la empresa.

La empresa podrá disponer el desplazamiento de cualquiera de sus empleados de un centro o lugar de trabajo a otro, por necesidades de servicio. En caso de fuerza mayor, también podrá disponer, con carácter excepcional y mientras dure la emergencia, el traslado de cualquiera de sus empleados fuera del lugar de residencia habitual, dando cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 22 del Art. 41 del Código de Trabajo.

En caso de prestación de servicios fuera del lugar de residencia habitual se procederá a manejarse los gastos bajo el sistema de Reembolso de Gastos mediante la presentación de todos los documentos correspondientes que respalden las transacciones para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa, hasta 2 días hábiles antes de la acreditaciones en cuenta de los sueldos y/o salarios.

Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio aquellos que la ley estipula, en el caso de días feriados especiales se observará lo que disponga el Decreto del Presidente de la República.

Todo empleado tendrá derecho anualmente a gozar de un período de vacaciones de acuerdo a los criterios que se indican a continuación:

- El empleado nuevo podrá hacer uso de sus vacaciones cumplido el primer año de trabajo.
- El empleado antiguo podrá hacer uso de sus vacaciones por adelantado a partir del noveno mes
- La duración de las vacaciones será de 15 días laborables por un año continuo de labores; y a partir del quinto año un día adicional por cada año de servicio
- Durante el período de vacaciones el empleado percibirá íntegramente su remuneración, además de la liquidación de vacaciones de acuerdo al Art. 70. del Código de Trabajo, considerando que debe restarse el valor correspondiente a los 15 días del sueldo del primer mes del período vacacional.

Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al empleado por corto tiempo, la empresa podrá negar o aplazar la vacación en un año, o puede acumularlas al año siguiente.

El empleado tiene la obligación de regresar al trabajo al día siguiente de aquel en que terminen las vacaciones, y en el caso de regresar antes de la culminación de su período de vacaciones, deberá notificar al personal respectivo mediante memorando autorizado por el Jefe del área o proceso.

En caso de ausencia del empleado por enfermedad o accidente, éste deberá avisar al jefe inmediato superior máximo al siguiente día, adjuntando el Certificado Médico.

La empresa se reserva el derecho de verificar por su propio medio las declaraciones hechas por el empleado. Cualquier inexactitud o falsedad en los avisos o notificaciones hechas por el empleado previamente comprobadas, dará lugar a considerar la falta injustificada, imponiéndose en el caso la sanción que según las circunstancias corresponda.

En los casos en que la enfermedad por efecto de la prestación de los servicios de la empresa produzca incapacidad para el trabajo, la empresa garantiza la percepción total del ciento por ciento de la remuneración del empleado durante máximo 6 meses, aclarando que en este tiempo el empleado tendrá la obligación de entregar la documentación necesaria para que la empresa recaude del IESS el porcentaje que le corresponda, desde ese momento el empleado queda sometido a las prestaciones otorgadas por el IESS.

3.1.7.1.2. Políticas del Personal

- Cumplir y respetar las decisiones de sus superiores jerárquicos,;
- Desempeñar con responsabilidad, eficiencia y lealtad las funciones a su cargo y muy especialmente cumplir las metas y objetivos encomendados
- Procurar la completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y la ejecución de labores;
- Velar por la economía e intereses de la empresa y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización;
- Guardar buena conducta en todo sentido y prestar leal colaboración en el orden o disciplina general de la empresa;
- Reducir al mínimo las llamadas telefónicas personales y relacionarlas con asuntos urgentes y familiares;
- Hacer observaciones, reclamos y solicitudes de la manera más comedida y respetuosa, observando el orden jerárquico;

- Informar a quien corresponda los siguientes cambios originados respecto a su condición social inmediatamente de producidos los hechos; cambio de domicilio, estado civil; aumento o disminución de cargas familiares, por nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos menores de edad, defunciones etc.;
- Asistir con puntualidad al trabajo, según el correspondiente horario;
- Asistir con puntualidad y provecho a los cursos especiales de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento organizados e indicados por la empresa dentro o fuera de sus instalaciones;
- No permanecer en las instalaciones fuera del horario normal de trabajo, a no ser que se encuentre realizando sus labores o tenga la respectiva autorización de permanencia;
- No hacer llamadas al exterior o aceptar llamadas por cobrar desde el exterior sin previa autorización del jefe;
- No consumir bebidas alcohólicas dentro de la empresa, excepto con autorización de un funcionario designado, en casos muy especiales y sin excesos;
- No recibir prolongadas visitas por parte de amigos, familiares y otros;
- No utilizar el nombre la empresa o la función que desempeña para obtener beneficio y ventajas particulares;
- No confiar a otro empleado, sin la autorización correspondiente, la ejecución del propio trabajo.
- No vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto de propiedad de la empresa;
- No pedir en préstamo dinero a compañeros de trabajo de cualquier nivel y especialmente si son subalternos;
- No amenazar o agredir en cualquier forma a superiores o a compañeros de trabajo, o calificarlos con apodos, palabras groseras o actos semejantes.
- No originar o promover riñas, discordias o discusiones con otros empleados a tomar parte en tales actos;

3.1.7.1.3. Políticas del Faltas

Se considera a título enunciativo y no limitativo, faltas leves las siguientes:

- a) No comunicar las ausencias con la anticipación debida cuando sean justificadas;
- b) Negligencia y descuido reiterados en el trabajo;
- c) No atender a clientes con la diligencia y atención debida;
- d) Tres atrasos continuos e injustificados en el período del mes;
- e) Abandono de su puesto de trabajo sin causa justificada;
- f) Falta de colaboración con sus superiores o compañeros de trabajo; y,

Se considerarán, a título enunciativo y no limitativo, faltas graves, motivo suficiente para dar por terminado el Contrato de Trabajo previo trámite legal las faltas contenidas en los siguientes literales:

- a) Incurrir al trabajo en estado de embriaguez aún cuando sea ocasional;
- b) Actitud hostil con sus compañeros de trabajo;
- c) Incorrección en el ademán o respuesta al dirigirse a un superior;
- d) Retraso injustificado en el cumplimiento de órdenes recibidas o servicios encomendados;
- e) Repetidas e injustificadas faltas de puntualidad;
- f) Faltas cometidas contra la disciplina en el trabajo o contra el respeto debido a sus superiores, compañeros y subordinados;
- g) Simulación de enfermedad o accidente;
- h) Inobservancia de las medidas de seguridad e higiene adoptadas por la empresa;
- i) Falta reiterada y no excusable de atención y cortesía con el público,
- j) El quebrantamiento de la confidencialidad de asuntos de los clientes y del sigilo profesional;
- k) El fraude, deslealtad o abuso de confianza en el trabajo;
- l) El hurto a la empresa o a los compañeros de trabajo o a cualquier otra persona dentro de los locales o dependencia del mismo;
- m) Perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, útiles de trabajo y equipos;
- n) Falta de probidad, injurias, conducta inmoral debidamente comprobada;

- o) Negociaciones que efectúe el empleado dentro del giro del negocio y que fueren prohibidas por parte de la empresa; y,
- p) Cualquier otra de naturaleza análoga a las señaladas.

3.1.7.1.4. Políticas de las Sanciones

Las faltas se sancionarán en la forma que se señala.

Faltas leves:

- Con amonestación verbal o amonestación escrita, o con sanción pecuniaria equivalente al 10% del sueldo diario del empleado por cada falta;
- Para efectos de evaluación y de sanción pecuniaria, la acumulación de hasta tres faltas, se convierte en una falta grave;

Faltas graves:

- Con amonestación escrita y sanción pecuniaria equivalente al 20% del sueldo del empleado por cada falta; adicionalmente de cometerse más de tres faltas graves la empresa puede dar por terminado el contrato de trabajo del empleado siguiendo el trámite legal respectivo.

Con el fin de estipular lineamientos y normas para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa se detallaron políticas básicas y de fácil aplicación, por tanto es importante que existan para poder controlar las acciones de los miembros de la organización.

3.1.8. Estrategia

La importancia del pensamiento estratégico:

- La supervivencia empresarial radica, no tanto en la calidad de la planeación a largo plazo, sino en la claridad de nuestro pensamiento estratégico. P- Drucker

- La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras sino en el futuro de las decisiones presentes. P- Drucker
- El gran reto no es predecir el futuro, sino imaginar uno que sea verosímil y crearlo. Hamel

Imperativos Gerenciales:

- Alinear a la empresa con su estrategia
- Obtener resultados concretos de sus activos intangibles
- Pasar del control financiero al control estratégico
- Administrar basados en la estrategia.

3.1.8.1. ¿Qué es estrategia?

La estrategia es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinarán la naturaleza y dirección de la organización, consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes.

Tener una estrategia es importante, pero lo es más aún la habilidad para ejecutar esa estrategia y solo se logra cuando toda la organización este alineada y enlazada con la estrategia,

Sus competidores pueden fácilmente copiar sus mejoras en calidad y eficiencia, pero no pueden copiar su posicionamiento estratégico, lo que distingue a su empresa del resto; son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Las innumerables actividades que intervienen en la creación, producción y venta de un producto o servicio son las unidades básicas de ventaja competitiva. La efectividad operacional significa realizar estas actividades mejor esto es más rápido o con menos entradas y defectos que los rivales.

El problema con la efectividad operacional es que las mejores prácticas pueden ser fácilmente emuladas.

Existen una serie de estrategias conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten a una empresa mantener su posición competitiva, mejorarla o adquirir una nueva dentro o fuera del sector.

3.1.8.2. Barreras para implementar la estrategia

En varias publicaciones hemos visto una serie de cifras con las cuales se refuerza el porqué no se implementa la estrategia:

Sólo el 5% de la Fuerza laboral entiende la Estrategia.

Solo d 25% de los empleados tienen incentivos ligados a la Estrategia.

60% de las Organizaciones no tienen ligados los presupuestos a la Estrategia

El 85% de los Ejecutivos invierte no más de una hora al mes en discutir la Estrategia

Adicionalmente se señalan una serie de causas de porque falla:

“9 de Cada 10 Estrategias nunca llegan a implementarse”

- Porque la estrategia no se comunica al personal.
- Porque los objetivos individuales de quienes la tienen que aplicar no están alineados.
- Porque no hay un balance entre los objetivos a largo plazo y los de corto plazo.
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (control de gestión)
- Porque no se identifican los procesos críticos para alcanzar la estrategia.
- Porque no se desarrollan las competencias del personal responsable de su ejecución

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro. Implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentran la mayor dificultad.

3.1.8.3. Alternativas Conceptuales

Es posible identificar cinco concepciones o alternativas sobre el concepto o definición de estrategia, concepciones que si bien compiten entre sí, también tienen la importancia de complementarse:

- *Estrategia como Plan:* Curso de acción conscientemente, deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- *Estrategia como Táctica:* Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- *Estrategia como Pauta:* La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- *Estrategia como Posición:* La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- *Estrategia como Perspectiva:* La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Estrategias que se lleguen a plantear deben cumplir con las siguientes características:

- *Objetividad:* Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- *Pro actividad:* Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- *Creatividad:* Tener suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.
- *Direccionamiento:* Contienen las metas que deben alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.
- *Efectividad:* Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.
- *Visionaria:* Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

3.1.8.4. Definición del Perfil Estratégico

El perfil estratégico de todo negocio toma en cuenta tres perspectivas:

3.1.8.4.1. Estrategias de Desarrollo (Ventaja Competitiva)

La estrategia de ventaja competitiva o desarrollo tiene como objetivo generar un mejor posicionamiento para la empresa dentro de su segmento de mercado, fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa, satisfaciendo sus necesidades y conservando su lealtad.

Las estrategias de desarrollo o ventaja competitiva se clasifica en:

- *Estrategias de Liderazgo en Costos:* Genera ventajas competitivas al ofertar productos o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de la competencia.
- *Estrategias de Diferenciación:* Este tipo de estrategias se enfoca en dotar al producto o servicio de cualidades distintivas importantes frente a los productos o servicios de la competencia.
- *Estrategias de Concentración de Mercados:* Este tipo de estrategia se presenta cuando la empresa decide concentrar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de un segmento puntual o específico de mercado.

3.1.8.4.2. Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incursione en nuevos segmentos de mercado.

Las estrategias de crecimiento están clasificadas de la siguiente manera:

Estrategias de Crecimiento Intensivo: Este tipo de estrategias se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, se puede sub clasificar de la siguiente forma:

- *Penetración:* Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.
- *Desarrollo de mercado:* Enfocarse el vender productos actuales en nuevos mercados
- *Desarrollo de producto:* Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.

Estrategias de Crecimiento Integrado: Las estrategias de crecimiento integrado se enfocan en el crecimiento de las empresas pos integración en el mercado en el que generalmente operan. Se sub clasifican en:

- *Integración vertical y horizontal:* Se basa en el deseo de la empresa por mejorar sus servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
- *Integración vertical:* Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.
- *Integración hacia atrás:* Este tipo de estrategias se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
- *Integración hacia adelante:* Estas estrategias se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
- *Integración horizontal:* Se refiere a las fusiones que se pueden realizar con otras empresas.

Estrategias de Crecimiento Diversificado: Las estrategias de crecimiento diversificado se enfocan en generar nuevos productos y comercializarlos en nuevos mercados.

- *Diversificación concéntrica:* La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.
- *Diversificación pura:* La empresa incursiona en actividades nuevas que no tienen relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.

3.1.8.4.3. Estrategias de Competitividad

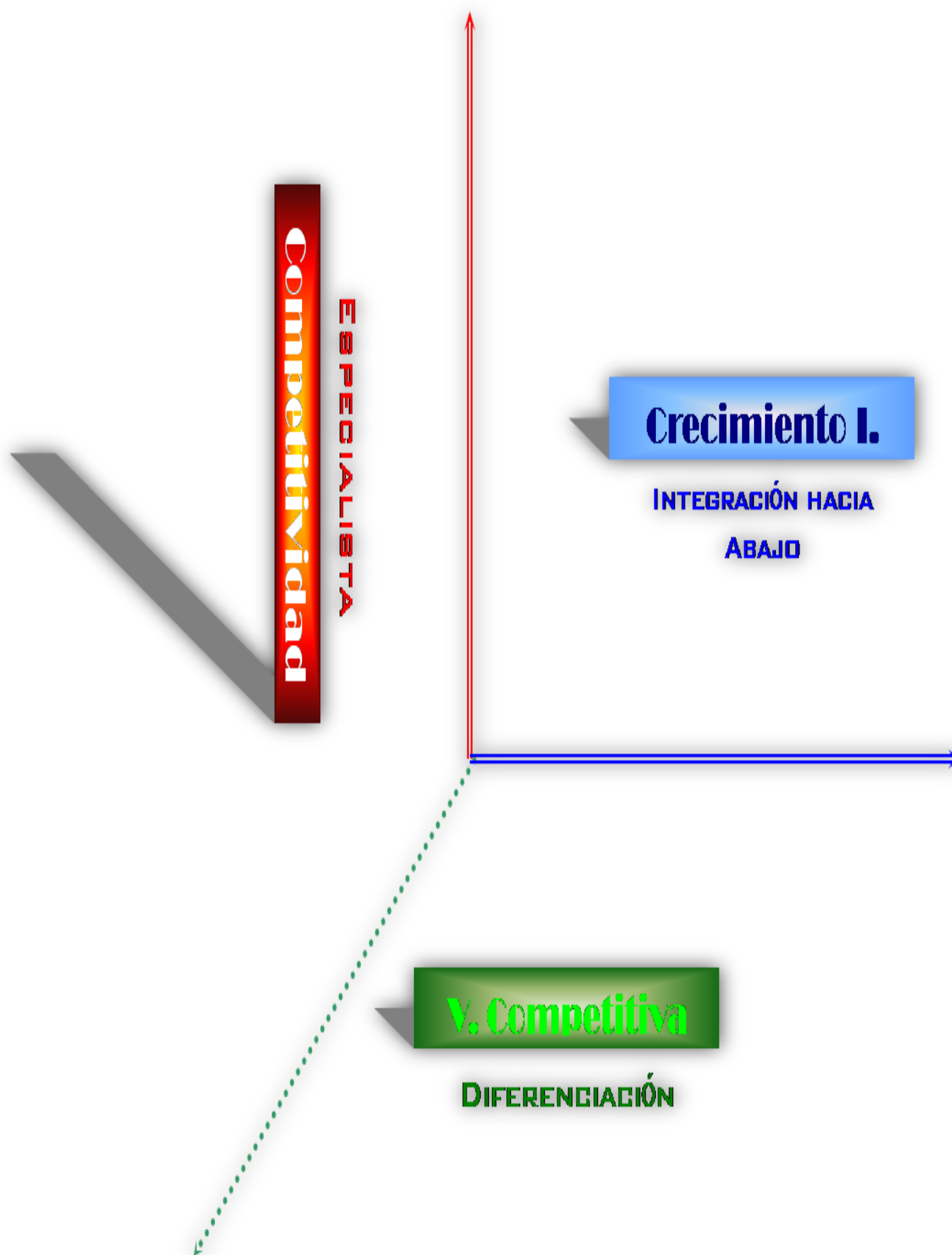
Las estrategias de competitividad buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos, se sub clasifican en:

- *Del líder:* Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.
- *Del retador:* Busca posicionar a las empresas en un nivel medio en el mercado, se enfocan en atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes de mercado.
- *Del Seguidor:* Se adopta un comportamiento que imita a las demás empresas del mercado, no son estrategias innovadoras y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.
- *Del Especialista:* Son estrategias que enfocan los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.

3.1.8.5. Perfil Estratégico

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para “Alfombras Imperial”, el mismo que quedará establecido de la siguiente manera:

GRÁFICO -: Perfil estratégico



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Perfil estratégico

Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Especialista		La estrategia empleada por Alfombras Imperial, se dirigirá a adoptar decisiones de la competencia, tomando en cuenta que es muy reducida [previo análisis de mercado], se cree se establece captar una cuota de mercado a través de la fidelidad de nuestros clientes que nosotros satisfacemos con calidad y eficiencia.	<p><i>La estrategia empleada por Alfombras Imperial, se dirigirá a adoptar decisiones de la competencia, con lo cual deberá encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos [en alfombra y sus complementarios] estandarizados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, garantizando siempre un producto de calidad, logrando así la fidelidad de nuestros clientes que nosotros satisfacemos con eficiencia y eficacia.</i></p>
Integrado	Integración hacia Abajo	La estrategia empleada por Alfombras Imperial, estará orientada al crecimiento centrándose a través de la personalización del producto final ofertado, satisfaciendo las necesidades particulares de los clientes; esta estrategia es aplicable ya que posee una red de distribución propia la cual nos permite prestarle más atención a los requerimientos del cliente.	
Básica	Diferenciación	La estrategia empleada por Alfombras Imperial, debe encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos [en alfombra y sus complementarios] estandarizados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, garantizando siempre un asesoramiento de calidad reconocido por los clientes.	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

3.1.9. Balanced Scorecard

3.1.9.1. Orígenes del Balanced Scorecard

La nueva forma de administrar nace con el BSC el cual se origina a partir de una serie de artículos de los Doctores Robert Kaplan y David Norton publicados por la Harvard Business Review, 1992, en esa oportunidad se definió el “The Balanced Scorecard” con lo que "Mide lo que motiva el desempeño" Harvard Business Review, 1992.

Se debe reconocer el esfuerzo de los años del 60, cuando la gerencia francesa aplicó algunos conceptos similares en lo que se conoció como el "Tableaux du bord", pero sin mayor éxito y con ausencia de algunos de los elementos del “BSC” como es la relación causa efecto, el planteamiento de hipótesis estratégicas, los mapas estratégicos y el alineamiento organizacional.

Kaplan y Norton tienen sus propias definiciones:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados corto y largo plazo.
- Es pasar del tradicional control financiero a un control más estratégico.
- El BSC Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura pero además aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, permite comunicarla y vincula con los objetivos e indicadores estratégicos.
- El Balanced Scorecard, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- El BSC, sirve para comunicar, informar y formar.
- Se convierte en una forma nueva de administrar, basados en la estrategia.²⁶

²⁶ (Norton, Dr. David P., 2006)

Según Harvard Business Review “Hall of Fame” el 50% de las Fortune 500 lo utiliza como herramienta y que cuentan con más de 50,000 miembros en-línea del BSC.

Un punto importante del BSC es permitir que al comunicar la estrategia se consiga el consenso sobre ella, así como alinear los objetivos individuales \ departamentales con la estrategia. Adicionalmente permite vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, así como realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.

El BSC mide la gestión de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Los aspectos financieros
- Los clientes
- Los procesos internos
- El aprendizaje y crecimiento

Esto no implica que deban ser éstas únicas cuatro perspectivas

La perspectiva financiera nos permite decir cómo nos fue (pasado), la perspectiva de los clientes nos permite conocer que tanto control tenemos hoy día de los clientes como de nuestros procesos (presente) y por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento establecemos los requerimientos necesarios para mantenernos vigentes por medio del desarrollo de nuevas competencias, habilidades y destrezas del personal, así como la cultura organizacional y tecnología para el desarrollo de la empresa (futuro)

3.1.9.2. ¿Qué es y que no es el BSC?

Desde que apareció el BSC en 1992 se han dado muchas equivocaciones sobre cuál era su objetivo y como aplicarse. En muchas empresas cayó en manos de los responsables de Recursos Humanos y se convirtió en un instrumento para la evaluación de desempeño, totalmente lejos de la estrategia empresarial. En otros casos simplemente fue el desarrollo de un conjunto de indicadores en las cuatro perspectivas sin que existiera ninguna relación entre ellas. Los informáticos vieron

el en BSC una oportunidad para construir aplicaciones pesando más en la relación numérica que en la misma estrategia.

3.1.9.3. ¿Qué no es el BSC?

- Conjunto de indicadores financieros y no financieros
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección.
- Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más el software que en el contenido.
- Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y la compensación.

3.1.9.4. ¿Qué es el BSC?

- Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia.
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido. El software es un medio no un fin en sí mismo.
- Enfocado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y en la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

El BSC es más que un nuevo sistema de medición, es el macro y estructura central de los procesos organizacionales, el poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

3.1.9.5. El BSC como un sistema de Mejora Continua

La mayoría de las nuevas corrientes gerenciales de una u otra forma tienen implícita la necesidad de la mejora continua, y eso mismo sucede cuando

aplicamos en el BSC, el círculo de Mejora Continua o Círculo Deming, conocido por sus siglas en inglés como el PDCA ó PHVA.

3.1.9.5.1. Planificar (Plan):

Establecer los objetivos, de corto y largo plazo, sus estrategias, indicadores, metas e iniciativas desde las cuatro perspectivas necesarias para alcanzar la Visión definida:

- Identificar los temas estratégicos.
- Plantear las hipótesis en una correlación causa efecto.
- Desarrollar el Mapa Estratégico.
- Construir la Matriz del Cuadro de Mando.
- Desplegar la estrategia a los siguientes niveles.

3.1.9.5.2. Hacer (Do):

Implementar las iniciativas y tácticas. Identificar las actividades de mejoramiento:

- Desarrollar “sub-indicadores” o metas de mejoramiento.
- Bajar las metas e iniciativas un nivel.
- Repetir hasta que las metas y objetivos estén alineados en toda la organización.
- Implementar las iniciativas.
- Medir el desempeño por medio de los indicadores.

3.1.9.5.3. Verificar (Check):

Revisar el comportamiento de los Indicadores y al desarrollo de las iniciativas. Revisar si se cumple la hipótesis planteada:

- Verificar el avance de las iniciativas.
- Verificar la tendencia de los indicadores.
- Validar las hipótesis mediante la correlación de indicadores.

3.1.9.5.4. Actuar (Act):

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la organización. Reenfocar objetivos iniciativas y recursos según sea necesario:

- Establecer nuevas iniciativas.
- Eliminar o establecer nuevos indicadores o metas.
- Eliminar o definir nuevos objetivos.
- Estandarizar lo que se desea mantener.

3.1.9.6. Cuatro Preguntas Básicas:

Es importante establecer cuál es la relación entre las distintas perspectivas que plantea el Balanced Scorecard:

3.1.9.6.1. ¿De qué depende una empresa?

Toda empresa depende de sus ingresos, como elemento fundamental para poder subsistir, de ahí la importancia de considerar la perspectiva financiera como el primer elemento.

3.1.9.6.2. ¿Qué requiere toda empresa para tener excelentes ingresos?

Depende de que sus clientes le compren pero para que estos le compren deben estar altamente satisfechos. Esto es la perspectiva financiera

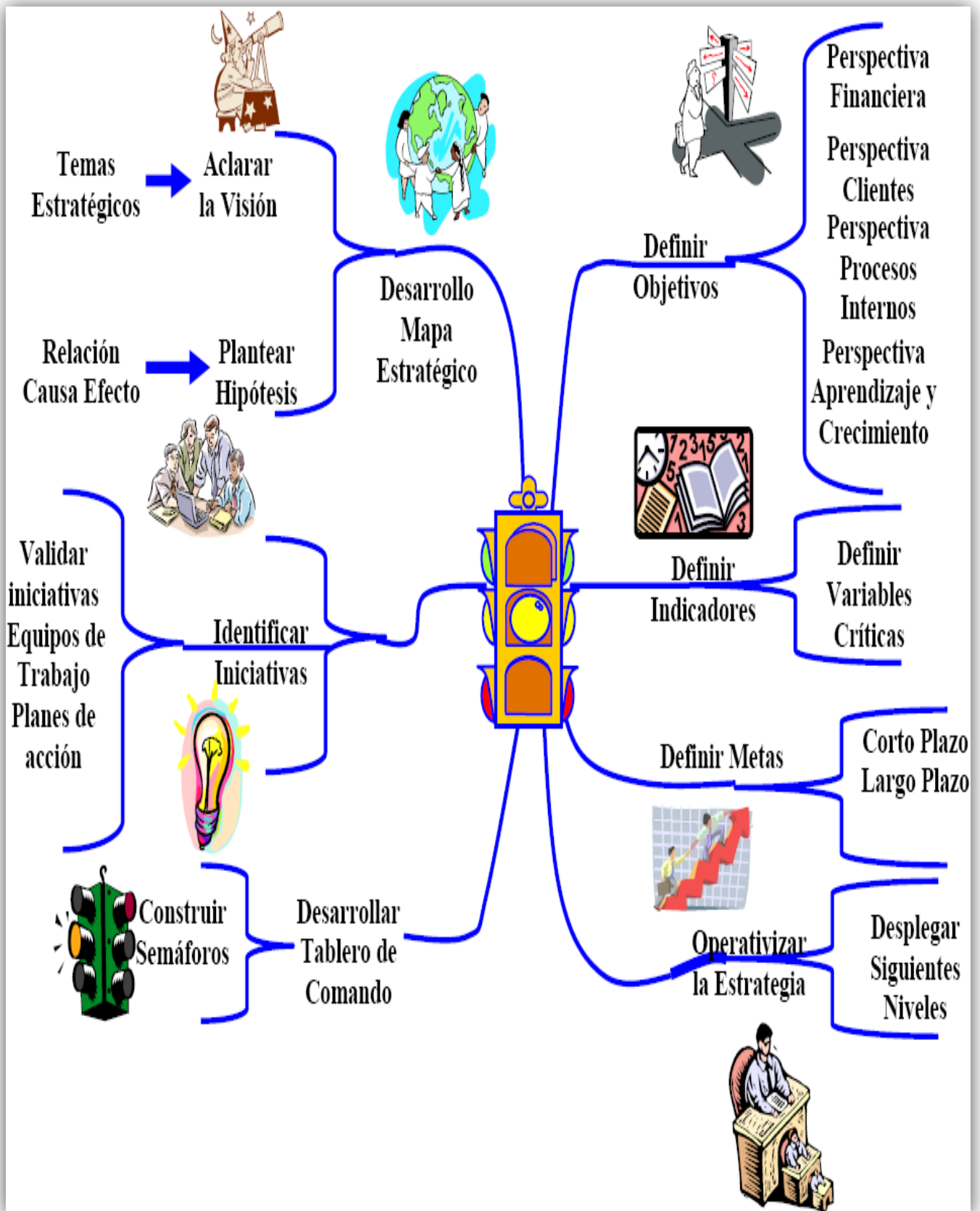
3.1.9.6.3. ¿Qué requiere para tener clientes altamente satisfechos?

Depende de la calidad de sus procesos, excelentes procesos producen excelentes productos. Esto es la perspectiva de los procesos. Esto es la perspectiva de los procesos.

3.1.9.6.4. ¿Qué requiere para tener excelentes procesos?

Un personal con las competencias, habilidades y conocimientos necesarios, un buen sistema de información y un ambiente de trabajo en donde pueda desarrollarse a plenitud. Esta perspectiva se conoce como Aprendizaje y Crecimiento.

GRÁFICO -: Balanced Scorecard



Fuente: (KAIZEN S.A., 1990)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

3.1.10. Tablero de Comando

TABLA -: Tablero de comando

PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVA	
				Medida	Descripción	Proyecto	Estrategia
Financiera	Gestión Financiera	Realizar continuamente la optimización de los costos y precios que sufre el mercado, permitiendo lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria a través de la viabilidad en el financiamiento que poseerá la empresa por la gran rotación que tendrá su inventario, buscando incrementar su rentabilidad, y generación de proyectos de inversión en el mediano y largo plazo.	Retorno sobre el patrimonio	0,021	Incremento ROE	Plan de Inversiones	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyecto de expansión
			Crecimiento de Utilidades	12%	Incremento Utilidad		
			Tiempo que toma obtener un crédito [N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos	15%	Concesión crediticia eficiente		
	Gestión Financiera		Índices de Rentabilidad	33%	Reducir costos de ventas	Programa de Reducción de Costos	Optimizar los Recursos que utiliza la empresas para sus actividades operacionales
			Reducción en costos de venta	40%	Analisis costo de la industria		
Cliente	Competencia / Inteligencia de mercado	Configurar en los próximos 3 años la base de una gestión a los clientes creando planes contingentes tácticos permitiendo a la empresa emprender nuevos nichos de mercado desatendidos por los competidores existentes y potenciales en el sector inmobiliario.	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	100%	Satisfacción del Cliente	Sistema de Inteligencia de Mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa
			Cientes Recibidos de otras empresas afines Posición en el mercado Crecimiento en el Mercado	65%	Posición en el mercado		
			Efectividad de difusión de Información Clientes Atendidos Efectividad Imagen Institucional	80%	Posicionamiento de marca		
	Gestión de Clientes		Participación en el mercado Cientes Atendidos	100%	Satisfacción del Cliente	Gestión de Clientes	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa
			Reporte de Satisfaccion de Clientes				

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA		META		INICIATIVA	
			Medida	Medida	Descripción	Proyecto	Estrategia	
Interna	Cultura Organizacional / Calidad	Fortalecer la cultura organizacional a través de la inclusión de la mejora continua dada por medio de reglamentos, estatutos y manuales ajustados a la realidad corporativa de la empresa, la cual brinda un factor diferenciador que lo hace altamente competitivo y capaz de general nuevos retos ofreciendo innovadoras propuestas para el cliente.	Cantidad de unidades producidas	Cantidad de unidades comercializadas	90%	Incrementar las ventas	Elaboración de un Manual Orgánico Funcional	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad contralando la gestión del riesgo
			[%] de calidad del latex-antideslizante	Tiempo de espera, desarrollo del producto	100%	Satisfacción del Cliente		
			Planes de Contingencia		75%	Cumplir la propuesta		
			Índice de difusión - Horas por persona		80%	Posicionamiento de marca		
			No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados		100%	Cumplir la propuesta		
Crecimiento y Aprendizaje	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, gestionando estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos que involucren a todos quienes forman parte de la empresa.	Índice de Cumplimiento Misión	Índices por perspectiva Alcance Visión	100%	Cumplir la propuesta	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta
			[%] de incremento de alianzas estratégicas	[N°] A.E. nacionales [N°] A.E. internacionales	30%	Crecimiento anual		
	Organización Administrativa		Cumplimiento de estructura organizacional		100%	Cumplir la estructura propuesta	Diseño Estructural Organizacional de la empresa	Redireccionamiento Organizacional

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Modelo Balanced Scorecard

N°	INDICADOR DE RESULTADO	META	DESCRIPCIÓN	INICIATIVA	PROYECTO	PRESUPUESTO
1	Retorno sobre el patrimonio	0,021	Incremento ROE	Desarrollar proyectos de inversión	Plan de Inversiones	\$ 1.240,00
	Crecimiento de Utilidades	12%	Incremento Utilidad			
2	Tiempo que toma obtener un crédito [N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos	15%	Concesión crediticia eficiente	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Programa de Reducción de Costos	\$ 500,00
3	Índices de Rentabilidad	33%	Reducir costos de ventas	Optimización de Costos y Precios de la industria inmobiliaria		
	Reducción en costos de venta Valor del mercado	40%	Analisis costo de la industria			
4	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	100%	Satisfacción del Cliente	Expansión de la empresa a través de la inclusión de nuevos nichos de mercado	Sistema de Inteligencia de Mercado	\$ 700,00
5	Cientes Recibidos de otras empresas afines Posición en el mercado Crecimiento en el Mercado	65%	Posición en el mercado	Diseñar planes de contingencia explotando la oferta del producto		
6	Efectividad de difusión de Información Clientes Atendidos Efectividad Imagen Institucional	80%	Posicionamiento de marca	Diseñar un Plan Estratégico de Mercadotecnia	Gestión de Clientes	\$ 1.560,00
7	Participación en el mercado Cientes Atendidos Reporte de Satisfaccion de Clientes	100%	Satisfacción del Cliente	Generar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente		

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

N°	INDICADOR DE RESULTADO	META	DESCRIPCIÓN	INICIATIVA	PROYECTO	PRESUPUESTO
8	Cantidad de unidades producidas Cantidad de unidades comercializadas	90%	Incrementar las ventas	Aprovechar las bondades del producto	Manual de Normatividad Interna	\$ 1.000,00
9	[%] de calidad del latex-antideslizante Tiempo de espera, desarrollo del producto	100%	Satisfacción del Cliente	I & D [Proceso Termo-Latex-Antideslizante]		
10	Planes de Contingencia	75%	Cumplir la propuesta	Difusión de la estructura organizacional de la empresa		
	Índice de difusión - Horas por persona	80%	Posicionamiento de marca			
11	No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	100%	Cumplir la propuesta	Establer una cultura de mejora continua a través de reglamentos normativa interna		
12	Índice de Cumplimiento Misión Índices por perspectiva Alcance Visión	100%	Cumplir la propuesta	Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa	Sistema de Gestión Estratégica	\$ 3.000,00
13	[%] de incremento de alianzas estratégicas [N°] A.E. nacionales [N°] A.E. internacionales	30%	Crecimiento anual	Elaborar alianzas estratégicas		
14	Cumplimiento de estructura organizacional	100%	Cumplir la estructura propuesta	Diseño Estructura Organizacional de la empresa	Redireccionamiento Organizacional	\$ 2.000,00

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

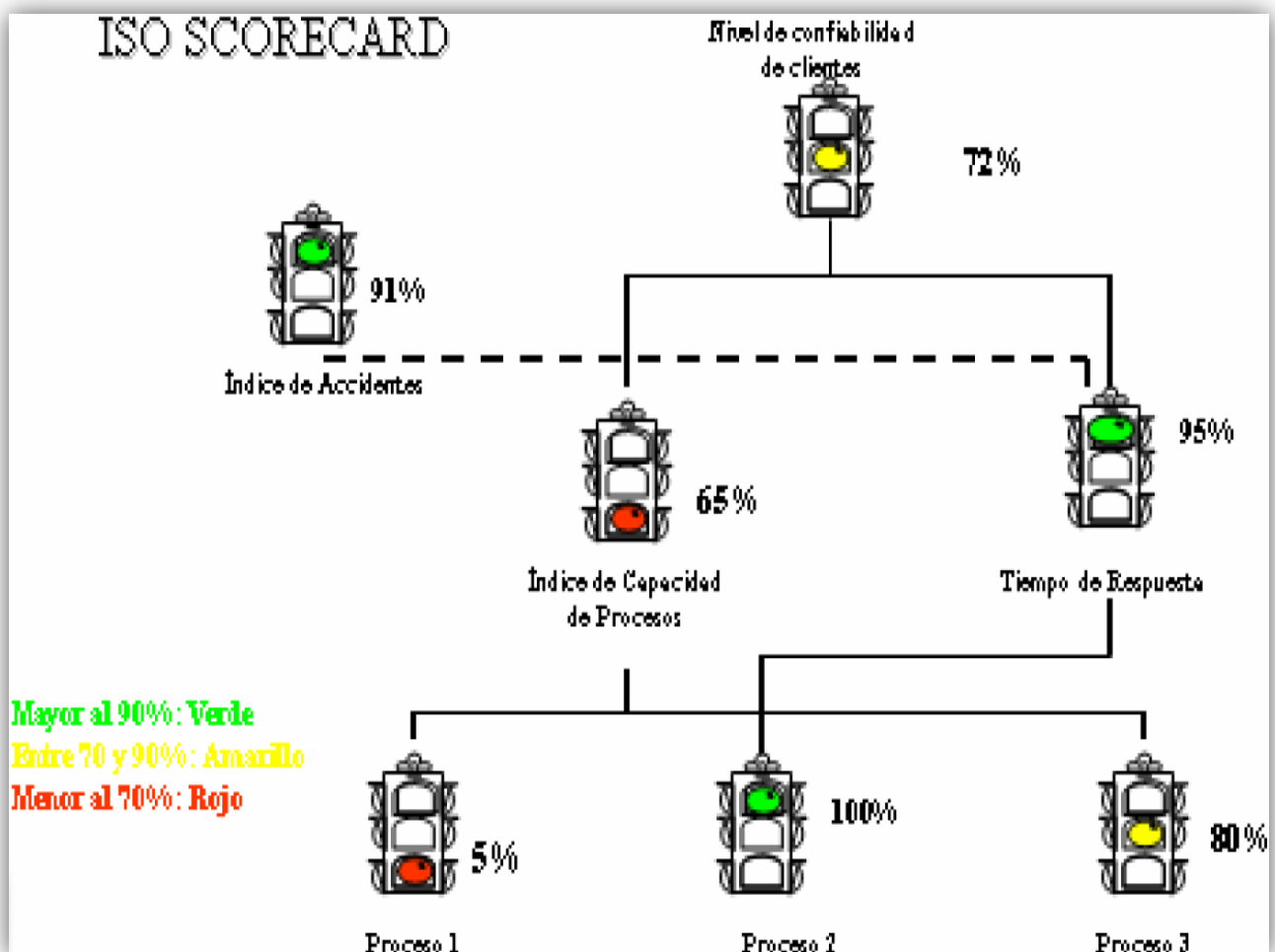
3.1.11. Construcción del Cuadro de Mando

Definidos los indicadores las metas, el siguiente paso es establecer los umbrales dentro de los cuales se evaluarán las metas:

Cada indicador o meta puede tener sus propios umbrales o rangos de fluctuaciones o bien establecer una sistemática general sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta. Adicionalmente es conveniente establecer una parametrización de colores que permita visualmente reconocer donde hay problemas.

Por lo general se utilizan los tres colores básicos de los semáforos que son internacionalmente aceptados.

GRÁFICO -: Ejemplo de semaforización



Fuente: (KAIZEN S.A., 1990)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Cuadro de mando

PERPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	MEDIDA	META	Peligro	MONITOREO BSC	
						Precaución	Real
Financiera	Gestión Financiera	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyecto de expansión	Retorno sobre el patrimonio	0,021	0,0126	0,0168	↓ 0,00018
			Crecimiento de Utilidades	12%	7%	10%	↓ 7,00%
			Tiempo que toma obtener un crédito	15%	9%	12%	↓ 10,00%
	Gestión Financiera	Optimizar los Recursos que utiliza la empresas para sus actividades operacionales	[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°]	15%	9%	12%	↓ 10,00%
			Índices de Rentabilidad	33%	20%	26%	↓ 23,00%
			Reducción en costos de venta	40%	24%	32%	→ 32,00%
Cliente	Competencia / Inteligencia de mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	Participación en el mercado	100%	60%	80%	↑ 85,00%
			Atracción del cliente	65%	39%	52%	→ 40,00%
			[%] estimulación al consumo del producto	65%	39%	52%	→ 40,00%
	Gestión de Clientes	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa	Crecimiento en el Mercado	80%	48%	64%	→ 50,00%
			Efectividad de difusión de Información	80%	48%	64%	→ 50,00%
			Clientes Atendidos	100%	60%	80%	↑ 61,00%
			Efectividad Imagen	100%	60%	80%	↑ 61,00%
			Participación en el mercado	100%	60%	80%	↑ 61,00%
			Cientes Atendidos	100%	60%	80%	↑ 61,00%
			Reporte de Satisfacción de Clientes	100%	60%	80%	↑ 61,00%

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

PERPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	MEDIDA	META	MONITOREO BSC		
					Peligro	Precaución	Real
Interna	Cultura Organizacional / Calidad	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad contralando la gestión del riesgo	Cantidad de unidades producidas	90%	54%	72%	→ 50,00%
			Cantidad de unidades comercializadas				
			[%] de calidad del latex-antideslizante	100%	60%	80%	↑ 70,00%
			Tiempo de espera, desarrollo del producto				
			Planes de Contingencia	75%	45%	60%	→ 50,00%
Índice de difusión - Horas por persona	80%	48%	64%	→ 40,00%			
		No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	100%	60%	80%	→ 50,00%	
Crecimiento y Aprendizaje	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	Índice de Cumplimiento Misión	100%	60%	80%	↑ 60,00%
			Índices por perspectiva Alcance Visión				
	[%] de incremento de alianzas estratégicas	30%	18%	24%	↓ 25,00%		
	Organización Administrativa	Redireccionamiento Organizacional	Cumplimiento de estructura organizacional	100%	60%	80%	↑ 60,00%

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

TABLA -: Matriz de cumplimiento

PERPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	MEDIDA	MONITOREO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO			
				PONDERACIÓN	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Financiera	Gestión Financiera	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyecto de expansión	Retorno sobre el patrimonio	0,04	0,01	0,000	0,40
			Crecimiento de Utilidades	0,05	0,34	0,029	0,50
			Tiempo que toma obtener un crédito	0,03	0,39	0,020	0,30
	[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos						
	Gestión Financiera	Optimizar los Recursos que utiliza la empresas para sus actividades operacionales	Índices de Rentabilidad	0,06	0,41	0,04	0,60
			Reducción en costos de venta	0,07	0,47	0,06	0,70
Valor del mercado							
Sub-total				0,25	1,620906544	0,147327706	2,5
Cliente	Competencia / Inteligencia de mercado	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	Participación en el mercado Atracción del cliente [%] estimulación al consumo del producto	0,06	0,50	0,05	0,60
			Cientes Recibidos de otras empresas afines	0,07	0,36	0,04	0,70
			Posición en el mercado Crecimiento en el Mercado				
	Gestión de Clientes	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa	Efectividad de difusión de Información	0,05	0,37	0,03	0,50
			Cientes Atendidos Efectividad Imagen Institucional				
			Participación en el mercado Cientes Atendidos Reporte de Satisfacción de Clientes	0,07	0,36	0,04	0,70
Sub-total				0,25	1,588461538	0,168026923	2,5

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

PERPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	MEDIDA	MONITOREO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO			
				META	Peligro	Precaución	Real
Interna	Cultura Organizacional / Calidad	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad contralando la gestión del riesgo	Cantidad de unidades producidas	0,04	0,33	0,02	0,40
			Cantidad de unidades comercializadas				
			[%] de calidad del latex-antideslizante	0,05	0,41	0,04	0,50
			Tiempo de espera, desarrollo del producto				
			Planes de Contingencia	0,06	0,39	0,04	0,60
			Índice de difusión - Horas por persona	0,04	0,29	0,02	0,40
No. de Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	0,06	0,29	0,03	0,60			
Sub-total				0,25	1,718954248	0,147222222	2,5
Crecimiento y Aprendizaje	Sistema de Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	Índice de Cumplimiento Misión	0,09	0,35	0,05	0,90
			Índices por perspectiva Alcance Visión				
	[%] de incremento de alianzas estratégicas [N°] A.E. nacionales [N°] A.E. internacionales	0,08	0,49	0,07	0,80		
Oraganización Administrativa	Programa de difusión de la nueva filosofía corporativa	Cumplimiento de estructura organizacional	0,08	0,35	0,05	0,80	
Sub-total				0,25	1,196078431	0,168666667	2,5
TOTAL				1	6,124400763	0,631243518	10

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

3.1.12. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el corazón del Balanced Scorecard, si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con un estrategia. Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la o imagen gráfica que muestra la representación de las distintas hipótesis (relación causa y efecto) en las que se basa la estrategia.

Al construir el mapa se debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán.

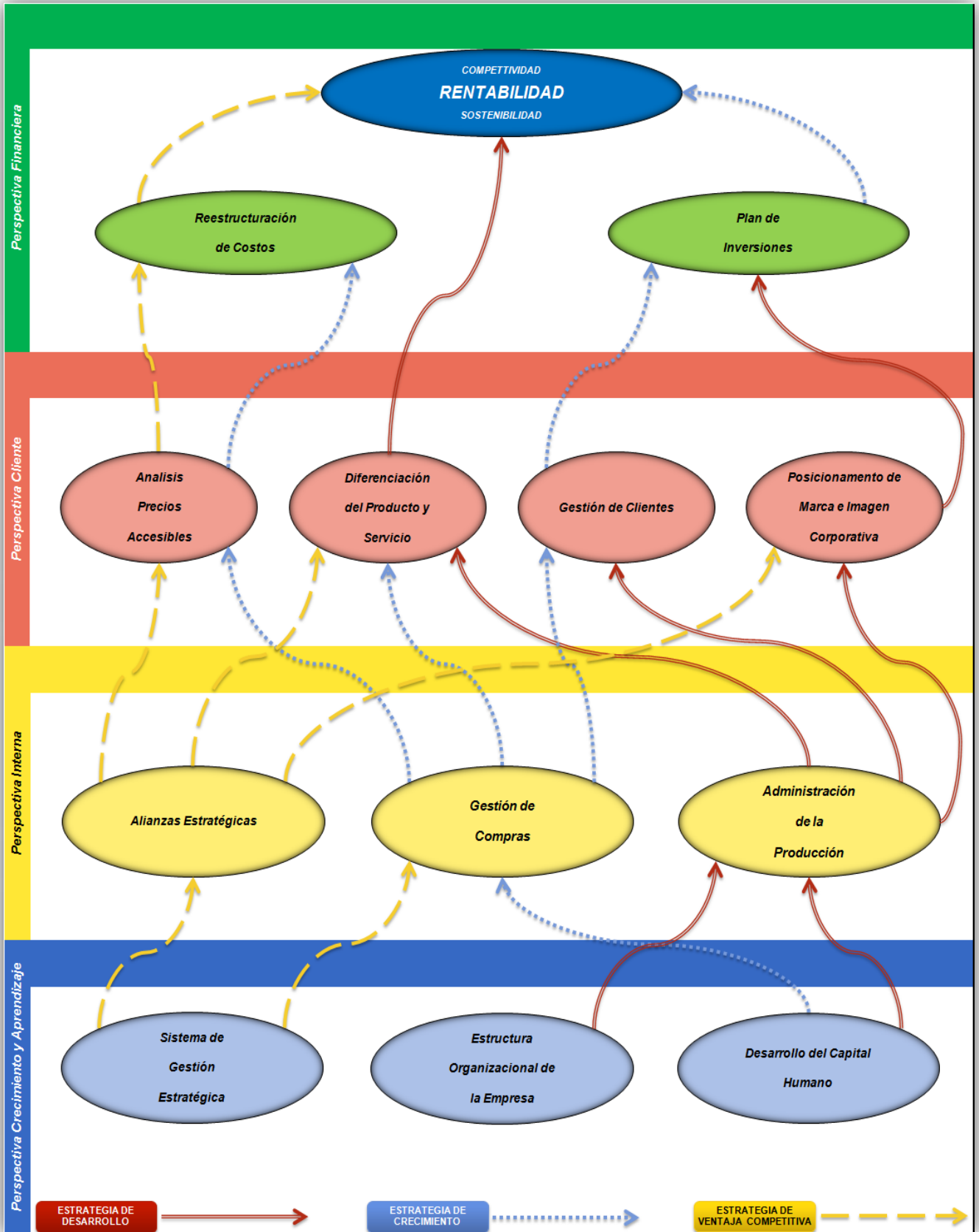
El mapa de representar los vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas.

Entre más estrechos sean esos vínculos mostrando con claridad la relación causa y su efecto ocurre decimos que existe una lógica de “si entonces”. Esto es que “si hacemos esto, entonces ocurre esto”, de ahí al mapa se le conozca también como un “Diagrama de Relaciones Causa y Efecto”.

La relación causa-efecto define la cadena lógica por la cual los activos intangibles se transforman en tangibles.

Existen otras metodologías que plantean algunos conceptos similares las cuales no deben ser desperdiciadas, por el contrario alguno de sus elementos deberían integrarse en el proceso de creación de mapas estratégicos, algunos de esas metodologías son los “Mapas Mentales” o la muy conocida “Teoría de Restricciones” de Eliyaju Goldran.

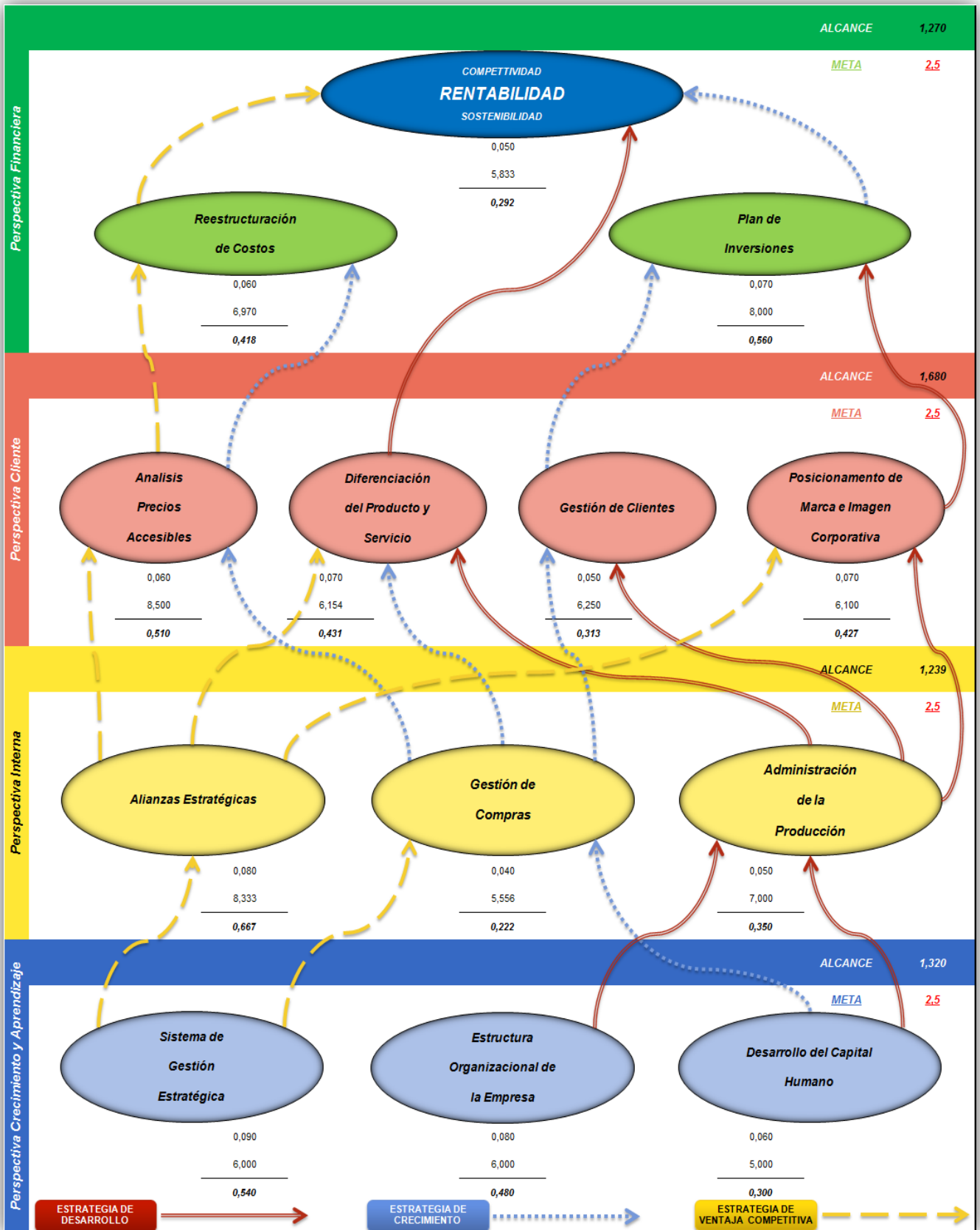
GRÁFICO -: Mapa estratégico por perspectivas



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

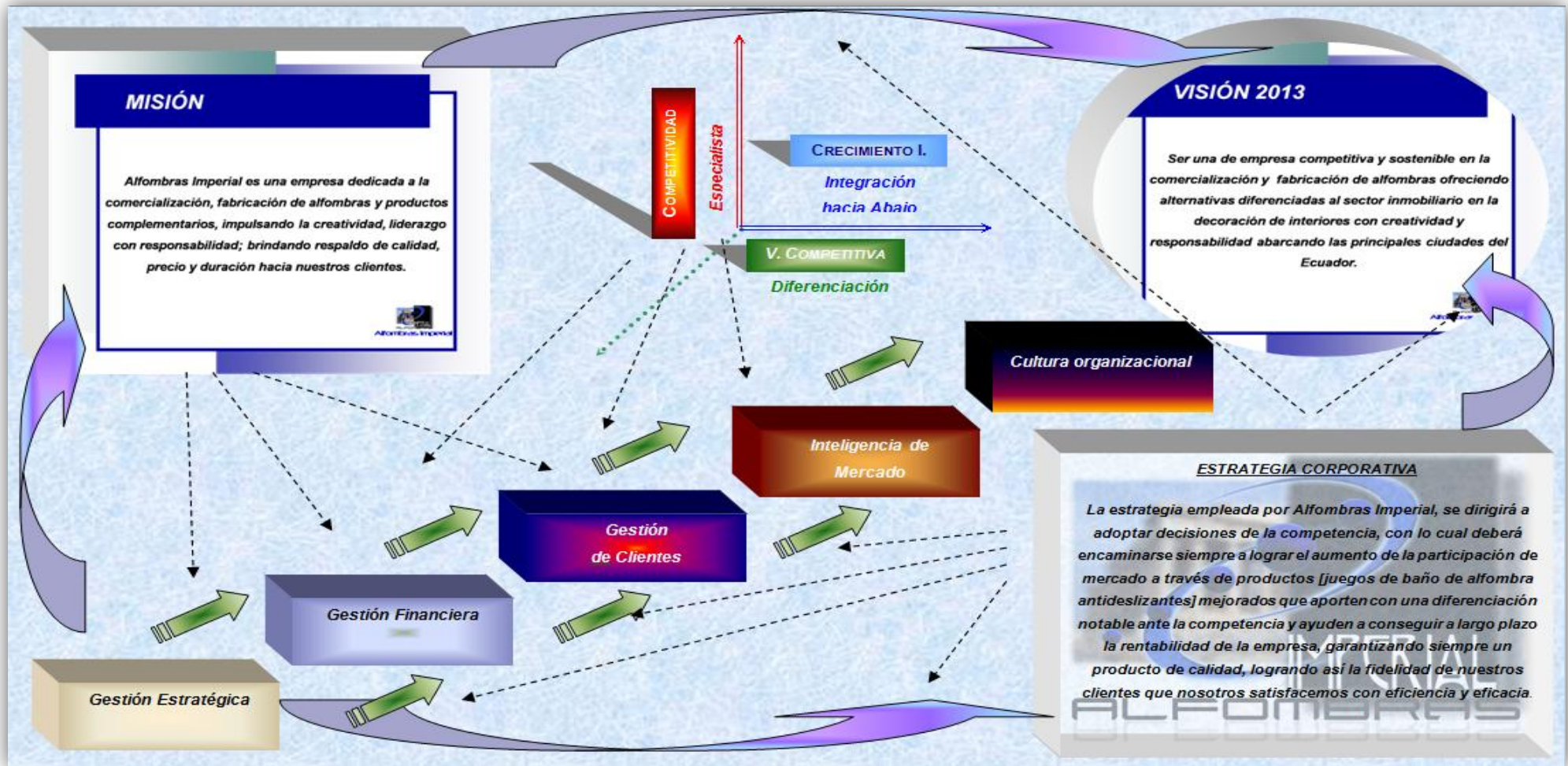
GRÁFICO -: Mapa estratégico ponderado MEP



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

GRÁFICO -: Mapa estratégico corporativo



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

CAPITULO IV: DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1. DESCRIPCIÓN

Una vez que se ha concluido el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de la empresa, resulta fundamental establecer lineamientos que permitan generar proyectos que faciliten a la empresa la consecución de sus objetivos corporativos en forma eficiente.

4.1.1. Matriz de Iniciativas

“Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar, la capacidad productiva de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia”²⁷ En función al tablero de comando integral obtenemos las INICIATIVAS, las mismas que son el punto de partida de los PROYECTOS que se desarrollan para alcanzar los objetivos de cada perspectiva.

TABLA -: Matriz de iniciativas

N°	MATRIZ DE INICIATIVAS	
	Proyecto	ESTRATEGIA
1	PLAN DE INVERSIONES	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyecto de expansión
2	PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	Optimizar los Recursos que utiliza la empresa para sus actividades operacionales
3	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa
4	GESTIÓN DE CLIENTES	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa
5	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad contralando la gestión del riesgo
6	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta
7	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Redireccionamiento Organizacional

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

²⁷ (Salazar, Francis, 2008)

TABLA -: Matriz ponderación de iniciativas

N°	MATRIZ PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS			APOORTE A LA VISIÓN			
	Perspectivas	Proyecto	W	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
1	FINANCIERA	PLAN DE INVERSIONES	25%	5	5	3	3,25
2		PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS		5	3	3	2,75
3	CLIENTE	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	25%	3	5	3	2,75
4		GESTIÓN DE CLIENTES		3	5	5	3,25
5	INTERNA	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	25%	3	3	5	2,75
6	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	25%	5	5	5	3,75
7		DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		3	3	5	2,75
TOTAL			100%	6,75	7,25	7,25	

Fuente: Andrés Armas

Elaborado por: Andrés Armas

4.1.2. Determinación de los Proyectos

Un proyecto es un “Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar, la capacidad productiva de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia”²⁸

En función al tablero de comando integral obtenemos las INICIATIVAS, las mismas que son el punto de partida de los PROYECTOS que se desarrollan para alcanzar los objetivos de cada perspectiva.

De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnostico desarrollado obtenemos las siguientes:

TABLA -: Matriz priorización de iniciativas

N°	INICIATIVAS Proyecto
1	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
2	PLAN DE INVERSIONES
3	GESTIÓN DE CLIENTES
4	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
5	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL
6	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO
7	PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

²⁸ (Salazar, Francis, 2008)

4.1.3. Proyectos Operativos Anuales

Los proyectos operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos estratégicos; convierten los propósitos corporativos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto, mediano y largo plazo; los cuales son enfocados sinérgicamente al cumplimiento efectivo de la visión.

Tomando en cuenta que un proyecto se define como un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la organización en la que se desarrolle y que implican la asignación racional de recursos.

Todo esto compaginado con las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

Para el desarrollo de la esquematización de todos y cada uno de los proyectos determinados en la matriz de iniciativas se deberá seguir un orden secuencial lógico que para presentarlo de una manera más didáctica deberá ser diseñado mediante el siguiente formato:

a) **Elaboración del perfil del proyecto**

Consiste en realizar un resumen ejecutivo del mismo, donde se detalla los conceptos básicos como el nombre del proyecto, a la perspectiva a la que pertenece, objetivos que satisface, el tiempo que tomara su desarrollo y el presupuesto que requiere, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima al momento de materializar la propuesta. A continuación se detalla los perfiles de cada uno de los proyectos.

b) **Programación del proyecto**

Consiste en trasladar el conjunto de actividades, tareas; compaginadas con sus metas, responsables y presupuestación en un formato D-Gantt ilustrativo para su monitoreo en la línea del tiempo.

4.1.3.1. Proyecto N° 1: Plan de Inversiones

Antecedentes

La falta de un modelo de gestión financiera en la empresa ocasiona un bajo rendimiento en su rentabilidad, lo no garantiza un horizonte favorable de acuerdo a los objetivos corporativos. Por lo tanto, Alfombras Imperial se ve en la obligación de diseñar un plan de inversión y renovación de activos, que le permita dar soporte financiero sostenible para la consecución de la visión propuesta.

Objetivos Estratégico:

Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.

Objetivo Operativo:

Diseñar un plan de inversión y renovación, que permita ampliar la visión de rentabilidad de la empresa promulgando su seriedad y eficiencia a nivel regional.

Actividades del Proyecto:

- I. Definir el alcance del plan presupuestal establecido anteriormente
 - Describir los aspectos más destacados de la inversión del proyecto
 - Inversiones Fijas
 - Capital de Trabajo
 - Cuantificar las diferentes inversiones del proyecto
- II. Establecer la política de amortizaciones de la empresa
- III. Informarse acerca de las ordenanzas municipales
- IV. Delimitación de los componentes el costo
 - La proximidad con el mercado objetivo
 - La cercanía a las materias primas
 - Costo de transporte
 - Oferta de mano de obra cualificada
- V. Análisis y establecimiento de la inversión:

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- Estudios y determinación de volumen de recursos financieros para hacer frente a las exigencias del proceso operativo de la empresa.

Desarrollo del plan de inversión en la organización **Indicador de Gestión:**

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$		Ind
$\frac{\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}}{\text{Utilidad anterior}} \times 100$	* 100	[%] Porcentaje

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Jueves, 01 de Enero de 2009
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 04 de Mayo de 2009
- Verificación Parcial Final: Martes, 01 de Marzo de 2011

Recursos:

- Información.
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Proceso; Externo

Costo Estimado:

\$ 35.970

TABLA -: Plan de inversiones

P R O Y E C T O N r o . 1																																																													
1º INFORMACION GENERAL																																																													
PERSPECTIVA :		FINANCIERA																																																											
EJE ESTRATÉGICO :		GESTIÓN FINANCIERA E INVERSIONES																																																											
PROYECTO :		PLAN DE INVERSIONES																																																											
RESPONSABLE :		GERENTE Y ADMINISTRACIÓN																																																											
2º OBJETIVOS																																																													
Objetivo Estratégico:		Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.																																																											
Objetivo Operativo :		Diseñar un plan de inversión y renovación, que permita ampliar la visión de rentabilidad de la empresa promulgando su seriedad y eficiencia a nivel regional.																																																											
3º CURSOS DE ACCIÓN																																																													
a) Planificación del estudio																																																													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2 0 0 9												2 0 1 0												2 0 1 1												2 0 1 2												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Crecimiento de utilidades									
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO							
PLAN DE INVERSIONES																																																				\$					35.970,00				
1	Definir el alcance del plan presupuestal establecido anteriormente																																																	Definiciones establecidas	Proceso	Presupuesto Operativo	Información actualizada	110							
-	Describir los aspectos más destacados de la inversión del proyecto.- IF y KT																																																	Descripción de las inversiones del proyecto en FUAS y CAPITAL DE TRABAJO	Proceso	Información	Validez de la información	40							
-	Cuantificar las diferentes inversiones del proyecto																																																	Cuantificación	Externo	Información	Validez de la información	70							
2	Establecer la política de amortizaciones de la empresa																																																	Políticas determinadas	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la información	40							
3	Informarse acerca de las ordenanzas municipales																																																	Información de municipio	Externo	I.M.Q	Información actualizada	40							
4	Delimitación de los componentes el costo																																																	Determinación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la información	60							
-	La proximidad con el mercado objetivo La cercanía a las materias primas																																																	Determinación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la información	30							
-	Costo de transporte Oferta de mano de obra cualificada																																																	Determinación de factores de localización	Proceso	Información	Validez de la información	30							
5	Análisis y establecimiento de la inversión:																																																	Establecimiento de inversión	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la información	15							
-	Estudios y determinación de volumen de recursos financieros para hacer frente a las exigencias del proceso operativo de la empresa																																																	Información veras y lógica	Proceso	Información del departamento financiero	Validez de la información	15							
6	Desarrollo del plan de inversión en la organización																																																	Ejecución	Proceso	Análisis previo del de inversión	Validez de la información	35705							
Fecha de Inicio:		viernes, 02 de enero de 2009																																																											
Fecha de Terminación:		lunes, 02 de diciembre de 2013																																																											
Unidad de medida :		12% incremento de utilidades																																																											
b) Seguimiento y Retroalimentación																																																													
- Análisis de fuentes de financiamiento externo																																																													
Verificación Parcial Inicial:		lunes, 04 de mayo de 2009																																																											
Verificación Parcial Final:		martes, 01 de marzo de 2011																																																											
4º OBSERVACIONES																																																													

4.1.3.2. Proyecto N° 2: Programa de Optimización de Costos

Antecedentes

Debido al desfase existente por el descuido gubernamental al sector manufacturero ocasionó que los precios y los costos industriales sean irreales y de hecho han afectado dejando directamente la perspectiva financiera de Alfombras Imperial, no obstante una de las soluciones más factibles que se identificaron esta la reestructuración de costos enfocado a la toma de decisiones los cual apoyará una acción eficiente hacia el desarrollo organizacional.

Objetivos del proyecto:

Desarrollar lineamientos para una efectiva optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo.

Objetivo Operativo:

Establecer la importancia de la metodología en cuanto a la reducción de costos y la participación en toma de decisiones, como uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional, adoptando una actitud positiva con relación a ella.

Actividades del Proyecto:

- Definir las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos en la Organizaciones.
 - Definir y clasificar los costos tanto en el servicio como en el proceso de producción de alfombras.
 - Clasificar las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos de p y s.
- Analizar los procesos y la construcción del sistema, evaluar el costo por procesos como instrumento de la gestión.
- Determinación de los costos de aprovisionamiento en el proceso asistencial.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- Establecimiento del concepto de procesos logísticos integrados, costo logístico total en el proceso de aprovisionamiento.
- Elaboración de costos por actividad.
- Establecimiento de costos para la toma de decisiones en función de estudios previos realizados.
- Determinación del umbral de rentabilidad o punto de equilibrio Establecimiento de modelos en la toma de decisiones.
 - Matriz de resultados
 - Modelos de decisión
 - Árboles de decisión
- Evaluación de costos en proyectos de inversión.
- Estudios de factibilidad en adquisición de tecnología e infraestructura artesanal textil.
- Aplicación correcta de los costos orientados a la toma de decisiones.

Indicador de Gestión:

$\frac{\text{CV anterior} - \text{CV actual}}{\text{CV anterior}} \times 100$	[%] Porcentaje
---	----------------

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 04 de Julio de 2011
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 01 de Agosto de 2011
- Verificación Parcial Final: Lunes, 03 de Octubre de 2011

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable: Proceso; Externo

Costo Estimado: \$ 1.020

TABLA -: Optimización de costos

P R O Y E C T O N r o . 2																																		
1° INFORMACION GENERAL		PERSPECTIVA : FINANCIERA EJE ESTRATÉGICO : GESTIÓN DE CRÉDITO Y FINANZAS PROYECTO : PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS RESPONSABLE : GERENTE / ADMINISTRACIÓN / PRODUCCIÓN																																
2° OBJETIVOS		Objetivo Estratégico : Desarrollar lineamientos para la optimización de costos y precios en el sector inmobiliario los cuales modifican su competitividad y participación, causando una notable disminución de posibilidades de financiamiento y capitalización en el largo plazo. Objetivo Operativo : Establecer la importancia de la metodología en cuanto a la reducción de costos y la participación en toma de decisiones, como uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional, adoptando una actitud positiva con relación a ella.																																
3° CURSOS DE ACCIÓN																																		
a) Planificación del estudio		2 0 1 1												2 0 1 2												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		% disminución						
ACTIVIDAD	TIEMPO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO				
PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE COSTOS																														\$		1.020,00		
1	Definir las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos en la Organización																													Definiciones establecidas	Externo	Información	Información actualizada	380
	- Definir y clasificar los costos tanto en el servicio como en el proceso de producción de alfombras																													Clasificación de etapas	Externo	Información	Validez de la información	300
	- Clasificar las etapas del proceso de implantación de un sistema de costos de p y s																													Clasificación de etapas	Proceso	Información	Validez de la información	80
2	Análisis los procesos y la construcción del sistema, evaluar el costo por procesos como																													Análisis de Procesos	Proceso	Información	Validez de la información	120
3	Determinación de los costos de aprovisionamiento en el proceso asistencial.																													Objetivos propuestos	Externo	Información del departamento financiero	Validez de la información	50
	- Establecimiento del concepto de procesos logísticos integrados, costo logístico total en el procesos de aprovisionamiento																													Replanteamiento logístico	Proceso	Políticas de la empresa	Validez de la información	50
4	Elaboración de costos por actividad																													Objetivos propuestos	Proceso	Información	Validez de la información	100
5	Establecimiento de costos para la toma de decisiones en función de estudios previos realizados																													Gestión de T.Decisiones	Proceso	Información	Validez de la información	20
6	Determinación del umbral de rentabilidad o punto de equilibrio																													Análisis de Procesos Financieros	Proceso	Información	Validez de la información	60
	- Establecimiento de modelos en la toma de decisiones																													Matriz de resultados				
	- Modelos de decisión																													Árboles de decisión				
7	Evaluación de costos en proyectos de Inversión.																													Objetivos propuestos	Proceso	Información	Validez de la información	30
8	Estudios de factibilidad en adquisición de tecnología e infraestructura textil artesanal.																													Información verás y logica	Proceso	Información	Validez de la información	200
9	Aplicación correcta de los costos orientados a la toma de decisiones																													Ejecución	Proceso	Análisis previo de costos	Validez de la información	60
Fecha de Inicio:		lunes, 04 de julio de 2011																																
Fecha de Terminación:		lunes, 02 de diciembre de 2013																																
Unidad de medida:		33% de reducción en los costo de venta																																
b) Seguimiento y Retroalimentación		- Ejecución del programa de reducción de costos - Toma de decisiones																																
Verificación Parcial Inicial:		lunes, 01 de agosto de 2011																																
Verificación Parcial Final:		lunes, 03 de octubre de 2011																																
4° OBSERVACIONES																																		

4.1.3.3. Proyecto N° 3: Sistema de Inteligencia de mercado

Antecedentes

Tomando en cuenta la importancia que tiene el posicionamiento tanto de la marca como de la empresa en el mercado, se desarrollo puntualmente un sistema de inteligencia de mercado el cual permitirá no solo maximizar estas dos premisas, sino compaginarlas con el cliente.

Objetivos del proyecto:

Elaborar en los próximos 3 años planes contingentes tácticos para expandir el campo de acción de la empresa trasladándola hacia nichos de mercado foráneos que han sido desatendidos, los cuales necesitan ser abordados puntualmente afianzando la capacidad inmobiliaria competitiva de la institución.

Objetivo Operativo:

Detectar y desarrollar oportunidades de negocio direccionadas hacia el mercado regional, a través de una sistemática e intensiva disciplina de exploración del mercado, atrayendo al cliente y estimulando su consumo.

Actividades del Proyecto:

- I. Determinación de la Información
 - Definir las categorías de información
 - Obtención de información
 - Clasificar, ordenar y capturar la información.
 - Identificación del mercado que ofrece el mejor perfil para reposicionar el segmento de la empresa
- II. Habilidades del capital humano(inteligencia)
 - Analizar la información.
 - Sintetizar la información y los hallazgos.
 - Establecimientos del procedimiento ajustado para cumplir con todas las condiciones de mercado (barreras comerciales)
 - Determinación del sistema de logística y Distribución Física más conveniente para la empresa

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- Fijación del precio más adecuado para competir en el mercado elegido.
- Plantear conclusiones
- Plan de acción, basado en estrategias que permitan a la empresa obtener éxito en el mercado internacional.

III. Recomendaciones

IV. Retroalimentación

- Evaluación de la información

V. Implantación paulatino del Sistema de Inteligencia de Mercado

Indicador de Gestión:

$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$		[%] Porcentaje
$\frac{[\text{N}^\circ\text{Clnts}] \text{ actuales} - [\text{N}^\circ\text{Clnts}] \text{ año anterior}}{[\text{N}^\circ\text{Clnts}] \text{ año anterior}} * 100$		[%] Porcentaje

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 03 de Enero de 2011
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 04 de Abril de 2011
- Verificación Parcial Final: Lunes, 01 de Agosto de 2011

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Externo

Costo Estimado:

\$ 2.695

4.1.3.4. Proyecto N° 4: Gestión de clientes

Antecedentes

Con el propósito de ganar posicionamiento dentro de los segmentos de mercado en los que opera la empresa resulta fundamental realizar plan de gestión de clientes principalmente para generar y consolidar su imagen corporativa, ganar posicionamiento y mejorar las capacidades de comercialización de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Configurar hacia el año 2012 las bases para una Gestión de Clientes formando una estrategia competitiva institucional que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero minimizando los riesgos que podrían mermar la participación de mercado de la empresa.

Objetivo Operativo:

Se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.

Actividades del Proyecto:

- I. Diseño de la estrategia y agilidad organizacional
 - Formación de un equipo de trabajo alineado con estrategia
 - Diseño de las estrategias de competencia principal
 - Marketing y la tecnología alineados al desarrollo de cartera de clientes
- II. Planeación y Análisis para la ejecución de una efectiva gestión de clientes
 - Disponibilidad de datos
 - Creación de bases de datos
- III. Ejecución de las interacciones con los clientes.

- IV. Medir los resultados

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Indicador de Gestión:

<u>[N°Pers] Totales aplicadas</u> <u>[N°Hrs] Totales en difusión</u>	Personas/Hora
<u>Cientes satisfechos</u> Cantidad Total de clientes encuestados * 100	[%] Porcentaje

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 01 de Febrero de 2010
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 01 de Marzo de 2010
- Verificación Parcial Final: Lunes, 15 de Marzo de 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Proceso

Costo Estimado:

\$ 1.715

4.1.3.5. Proyecto N° 5: Elaboración de un Manual Orgánico Funcional

Antecedentes

Una vez ejecutado el proyecto de redireccionamiento organizacional, es decir una vez que se haya establecido la estructura organizacional de la empresa, resultará fundamental realizar un manual de actividades, responsables y responsabilidades, es decir un manual tanto orgánico funcional como un manual orgánico posicional que establezca y limite las actividades de cada departamento de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.

Objetivo Operativo:

Realizar una actualización normativa ajustada a la realidad de la empresa.

Actividades del Proyecto:

- I. Analizar la situación actual de la normativa
- II. Descargar normativa actualizada del Gobierno de la Provincia de Pichincha
- III. Comparar la situación de la normativa actual con la propuesta
- IV. Realizar los cambios necesarios en la normativa
 - Actualizar Reglamento de Riesgo de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial
 - Actualizar Manual Orgánico Funcional y Estructural
 - Actualizar Reglamento de Interno
- V. Aprobar los cambios en la normativa
- VI. Implementar la nueva normativa
- VII. Capacitar al personal

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Indicador de Gestión:

$\frac{\text{Personal que practica la nueva FC}}{\text{Personal total}} * 100$	[%] Porcentaje
$\frac{[\text{N}^\circ\text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas/Hora
$\frac{[\%] \text{ Total aprobada}}{[\%] \text{ Total desarrollada y actualizada}} * 100$	[%] Porcentaje

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 05 de Abril de 2010
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 03 de Mayo de 2010
- Verificación Parcial Final: Martes, 01 de Junio de 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

Responsable:

Proceso; Externo

Costo Estimado:

\$ 1.715

TABLA -: Manual orgánico funcional

P R O Y E C T O N r o . 5																																																																	
1° INFORMACION GENERAL																																																																	
PERSPECTIVA : INTERNA																																																																	
EJE ESTRATÉGICO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD																																																																	
PROYECTO : ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL																																																																	
RESPONSABLE : GERENTE																																																																	
2° OBJETIVOS																																																																	
Objetivo Estratégico:															Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos para implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.																																																		
Objetivo Operativo :															Realizar una actualización normativa ajustada a la realidad de la empresa.																																																		
3° CURSOS DE ACCIÓN																																																																	
a) Planificación del estudio																																																																	
ACTIVIDAD	TIEMPO	2 0 1 0												2 0 1 1												2 0 1 2												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			% cumplimiento																								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO																							
ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL																																																																	
1 Análizar la situación actual de la normativa																																																																	
2 Descargar normativa actualizada del Gobierno de la Provincia de Pichincha																																																																	
3 Comparar la situación de la normativa actual con la propuesta																																																																	
4 Realizar los cambios necesarios en la normativa																																																																	
- Actualizar Reglamento de Riesgo de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial																																																																	
- Actualizar Manual Orgánico Funcional y Estructural																																																																	
- Actualizar Reglamento de Interno																																																																	
5 Aprobar los cambios en la normativa																																																																	
6 Implementar la nueva normativa																																																																	
7 Capacitar al personal																																																																	
Fecha de Inicio:															lunes, 05 de abril de 2010																																																		
Fecha de Terminación:															lunes, 02 de diciembre de 2013																																																		
Unidad de medida :															100% satisfacción del cliente y estimulación del consumo																																																		
b) Seguimiento y Retroalimentación																																																																	
- Capacitación del uso del normativa																																																																	
- Análisis de reportes																																																																	
- Toma de decisiones																																																																	
Verificación Parcial Inicial:															lunes, 03 de mayo de 2010																																																		
Verificación Parcial Final:															martes, 01 de junio de 2010																																																		
4° OBSERVACIONES																																																																	

4.1.3.6. Proyecto N° 6: Sistema de Gestión Estratégica

Antecedentes

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales. Es por eso que Alfombras Imperial se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, a la misma, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

Objetivos del proyecto:

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.

Objetivo Operativo:

Crear y aplicar el Plan Estratégico.

Actividades del Proyecto:

- I. Contratación de la asesoría externa
- II. Entrevistas con el personal, macro y micro ambiente, etc
- III. Procesamiento de la Información
- IV. Taller I: Exposición del FODA
- V. Redefinición del FODA
- VI. Establecer objetivos e iniciativas para mejoras de la empresa
- VII. Taller II: Exposición de Direccionamiento Estratégico
- VIII. Reformulación de los Proyectos Operativos Anuales de la organización
- IX. Exposición de los Proyectos de la empresa y entrega del Plan Estratégico
- X. Aplicar los proyectos definidos
- XI. Gestión de control de los proyectos
- XII. Informe de cumplimiento
- XIII. Aplicación del Sistema de Control Estratégico
- XIV. Aplicación del Balanced Scorecard

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- XV. Sistematización del Balanced Scorecard
- XVI. Control y Seguimiento permanente
- XVII. Alineamiento y Despliegue

Indicador de Gestión:

<u>Objetivos cumplidos</u>	* 100	[%] Porcentaje
Objetivos establecidos		
<u>[N°Alzs] Totales en un año</u>	* 100	
[N°Alzs] Totales existentes		

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 05 de Enero de 2009
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Viernes, 01 de Mayo de 2009
- Verificación Parcial Final: Martes, 01 de Septiembre de 2009

Recursos:

- Información
- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Externo

Costo Estimado:

\$ 4.900

Gestión Estratégica "Alfombras Imperial"

TABLA -: Sistema de gestión estratégica

P R O Y E C T O N r o . 6																																
1° INFORMACION GENERAL		PERSPECTIVA : CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN ESTRATÉGICA PROYECTO : SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA RESPONSABLE : CONSULTOR EXTERNO / GERENTE																														
2° OBJETIVOS		Objetivo Estratégico: Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo. Objetivo Operativo : Crear y aplicar el Plan Estratégico.																														
3° CURSOS DE ACCIÓN																																
a) Planificación del estudio		2 0 0 9												2 0 1 0					INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Evaluación periódica del cumplimiento de la misión											
ACTIVIDAD	TIEMPO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO									
SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA																															\$	4.900,00
1	Contratación de la asesoría externa																			Desarrollar el Plan Estratégico	Proceso	Contrato	Tiempo	1000								
2	Entrevistas con el personal																			Conocer el giro del negocio y sus actores	Externo	Personal disponible, espacio	Ocupación del personal	120								
3	Procesamiento de la Información																			Definir FODA	Externo	Entrevistas y tecnología	Tiempo	80								
4	Taller I: Exposición del FODA																			Presentar y mejorar el FODA	Externo	FODA presentado y personal	Tiempo	50								
5	Redefinición del FODA																			FODA real	Externo	FODA presentado y personal	Tiempo	100								
6	Establecer objetivos e iniciativas para mejoras de la empresa																			Direccionamiento estratégico	Externo	Tecnología	Tiempo	60								
7	Taller II: Exposición de Direccionamiento Estratégico																			Direccionamiento estratégico	Externo	Plan estratégico	Tiempo	50								
8	Reformulación de los Programas operativos anuales de la organización																			Definir planes viables a aplicar	Externo	Plan estratégico	Tiempo	70								
9	Exposición de los Proyectos de la empresa y entrega del Plan Estratégico																			Dar a conocer la gestión operativa	Externo	Programas establecidos	Tiempo	50								
10	Aplicar los proyectos definidos																			Desarrollo del Plan Estratégico	Externo	Empoderamiento del personal	Cambio de mentalidad	40								
11	Gestión de control de los proyectos																			Control	Externo	Aplicación de los planes	Incumplimiento de los planificado	70								
12	Informe de cumplimiento																			Verificar cumplimiento	Externo	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	10								
13	Aplicación del Sistema de Control Estratégico																			Verificar cumplimiento	Proceso	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	250								
14	Aplicación del Balanced Scorecard																			Verificar cumplimiento	Externo	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	350								
15	Sistematización del Balanced Scorecard																			Verificar cumplimiento	Externo	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	1500								
16	Control y Seguimiento permanente																			Verificar cumplimiento	Externo	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	600								
17	Alineamiento y Despliegue																			Verificar cumplimiento	Externo	Informes de control	Incumplimiento de los planificado	500								
Fecha de Inicio:													lunes, 05 de enero de 2009																			
Fecha de Terminación:													lunes, 02 de diciembre de 2013																			
Unidad de medida :													Cumplimiento de la visión																			
b) Seguimiento y Retroalimentación		- Evaluación del Plan Implementado. - Medición anual de la efectividad del PLAN																														
Verificación Parcial Inicial:													viernes, 01 de mayo de 2009																			
Verificación Parcial Final:													martes, 01 de septiembre de 2009																			
4° OBSERVACIONES																																

4.1.3.7. Proyecto N° 7: Diseño Estructura Organizacional

Antecedentes

La empresa en la actualidad se maneja de forma empírica, es decir no se ha definido su estructura organizacional lo cual dificulta determinar responsables y responsabilidades, pues en su gran mayoría recaen sobre el gerente de la empresa, es decir, se presenta una centralización de funciones que debe ser mejorada, a fin de lograr un mejoramiento en el desenvolvimiento de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica.

Objetivo Operativo:

Realizar un re-direccionamiento estratégico de la estructura organizacional.

Actividades del Proyecto:

- I. Investigar modelos de estructura organizacional (benchmarking)
 - Tomar contacto con empresas afines
- II. Establecer los objetivos del proyecto de estructura organizacional
- III. Identificar y clasificar la estructura jerárquica en la empresa
- IV. Identificar, clasificar los procesos y actividades de la empresa
 - Identificar que actividades se realizan
 - Determinar cómo se realizan las actividades
 - Identificar quien realiza las actividades
 - Determinar que tecnología se emplea
 - Determinar que insumos se emplean
 - Estipular que tiempo de necesita
 - Identificar los productos del proceso
 - Determinar el costo requerido para el proceso
- V. Proponer un modelo estructural

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- VI. Introducir el manual orgánico funcional
 - Capacitar al personal
- VII. Introducir el manual orgánico posicional
- VIII. Esperar aprobación de la gerencia
- IX. Ejecutar modelo de estructura organizacional

Indicador de Gestión:

Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuestas	[%] Porcentaje
---	----------------

Tiempo:

- Fecha de Inicio: Lunes, 04 de Enero de 2010
- Fecha de Terminación: Lunes, 02 de Diciembre de 2013
- Verificación Parcial Inicial: Lunes, 01 de Marzo de 2010
- Verificación Parcial Final: Lunes, 03 de Mayo de 2010

Recursos:

- Información
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

Responsable:

Externo

Costo Estimado:

\$ 2.180

TABLA -: Diseño estructura organizacional

P R O Y E C T O N r o . 7																					
1° INFORMACION GENERAL		PERSPECTIVA : CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE EJE ESTRATÉGICO: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROYECTO : DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RESPONSABLE : DIRECCIÓN GENERAL																			
2° OBJETIVOS		Objetivo Estratégico: Diseñar una estructura organizacional direccionada hacia la propuesta estratégica y transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa para que esta sea puesta en práctica. Objetivo Operativo : Realizar un redireccionamiento estratégico de la estructura organizacional.																			
3° CURSOS DE ACCIÓN		a) Planificación del estudio																			
ACTIVIDAD	TIEMPO	2 0 1 0												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL							
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																		\$	2.180,00		
1	Investigar modelos de estructura organizacional (benchmarking)	█															Investigar los modelos que se ajusten a la empresa	Todo el personal	Información externa	Validez de la Información	20
	- Tomar contacto con empresas afines	█																			20
2	Establecer los objetivos del proyecto de estructura organizacional		█														Identificar 100% de actividades desarrolladas	Externo	Diagnostico previo	Validez de la Información	750
3	Identificar y clasificar la estructura jerárquica en la empresa		█																		
4	Identificar, clasificar los procesos y actividades de la empresa		█																		
	- Identificar que actividades se realizan		█																		
	- Determinar como se realizan las actividades		█																		
	- Identificar quien realiza las actividades		█																		
	- Determinar que tecnología se emplea		█																		
	- Determinar que insumos se emplean		█																		
	- Estipular que tiempo de necesita		█																		
	- Identificar los productos del proceso		█	█																	
	- Determinar el costo requerido para el proceso		█	█																	
5	Proponer un modelo estructural			█												Ajustado a la empresa	Externo	TICS	Validez de la Información	500	
6	Introducir el manual orgánico funcional				█											Definir responsables y responsabilidades	Externo	Procesos identificados	Validez de la Información	800	
	- Capacitar al personal				█										Definir los departamentos de la nueva estructura propuesta	Externo	Informáticos Tecnológicos Humanos	Validez de la Información			
7	Introducir el manual orgánico posicional					█										Aprobación de la propuesta	Proceso	Informáticos Humanos	Validez de la Información	10	
8	Esperar aprobación de la gerencia						█									Establecer parámetros de seguimiento del cumplimiento	Externo	Mapa de procesos	Validez de la Información	100	
9	Ejecutar modelo de estructura organizacional							█	█	█	█	█	█	█	█						
Fecha de Inicio:		lunes, 04 de enero de 2010																			
Fecha de Terminación:		lunes, 02 de diciembre de 2013																			
Unidad de medida :		100% cumplimiento del redireccionamiento organizacional																			
b) Seguimiento y Retroalimentación		-Procesos y procedimientos redireccionados																			
Verificación Parcial Inicial:		lunes, 01 de marzo de 2010																			
Verificación Parcial Final:		lunes, 03 de mayo de 2010																			
4° OBSERVACIONES																					

4.1.4. Programación de los Proyectos

Los Proyectos Operativos de la empresa se los desarrollará de forma simultánea unos con otros, iniciando en el año 2009 hasta la finalización del 2013, de acuerdo al siguiente cuadro resumen en formato Diagrama de Gantt; por lo tanto el objetivo es lograr una presentación gráfica y facilitar su visualización guiando la gestión diaria de la organización y su alineamiento paulatino hacia la estrategia establecida.

4.1.6. Desarrollo del Proyecto

4.1.6.1. Proyecto N° 1: Plan de Inversiones

4.1.6.1.1. Importancia y Justificación

La falta de un modelo de gestión financiera en la empresa ocasiona un bajo rendimiento en su rentabilidad, lo no garantiza un horizonte favorable de acuerdo a los objetivos corporativos. Por lo tanto, Alfombras Imperial se ve en la obligación de diseñar un plan de inversión y renovación de activos, que le permita dar soporte financiero sostenible para la consecución de la visión propuesta.

4.1.6.1.2. Objetivos Estratégico:

Optimizar hasta el año 2013 la gestión financiera con la finalidad de generar de forma oportuna en nuevos proyectos de inversión para la empresa ya sean con el carácter de expansión, mejoramiento o diversificación de actividades, que contribuyan con el incremento de utilidades de la empresa.

4.1.6.1.3. Objetivo Operativo

Diseñar un plan de inversión y renovación, que permita ampliar la visión de rentabilidad de la empresa promulgando su seriedad y eficiencia a nivel regional.

4.1.6.1.4. Desarrollo de Actividades del Proyecto

I. Definir el alcance del plan presupuestal establecido anteriormente

El presente plan presupuestal abarcará inversiones y financiamientos direccionados a consolidar el rendimiento operacional de la empresa, ya que, su aplicación constituirá el pilar fundamental para los subsiguientes proyectos dando sustentabilidad al cumplimiento efectivo y puntual de la visión estratégica propuesta. Para poder desarrollarlo se deberá recabar información proporcionada por los organismos financieros pertinentes, que para el caso serán dos:

- BANCO NACIONAL DE FOMENTO (B.N.F. Zonal Quito)
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (C.F.N.)

- Describir los aspectos más destacados de la inversión del proyecto
 - Inversiones Fijas
 - Se procederá a realizar construcciones de planta para readecuaciones en el bodegaje, cuarto de máquinas, y se proveerá de infraestructura de seguridad contra incendios.
 - Se realizarán ajustes técnicos parciales a la maquinaria existente preventivamente para suplir deficiencias futuras en su operatividad.
 - Se proveerá de nuevos materiales de oficina y se cambiarán los muebles y enseres de la empresa.
 - En lo que respecta a la Asesoría Técnica, se refiere a la inyección de fondos para los seis proyectos restantes planteados en la propuesta de la misma manera que los gastos de puesta en marcha se utilizarán en la ejecución de las inversiones fijas.
 - Capital de Trabajo
 - Se inyectará fondos para las materias primas pero en forma medida acorde a un estudio previo de la capacidad productiva de la maquina; por esta razón aumentarán en forma desacelerada el consumos de los servicios públicos básicos, a su vez, se invertirá en sueldos y salarios para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su retribución al trabajo realizado.
 - Se requerirá financiamiento para promoción y publicidad como por ejemplo material POP (POINT-OF-PURCHASE).
 - De igual manera se debe de alimentar la cuenta Caja-Bancos para suplir salidas de dinero en el corto ayudando a una correcta gestión financiera y contable de la empresa.
- Cuantificar las diferentes inversiones del proyecto

TABLA -: Necesidades de financiamiento

INVERSIONES DEL PROYECTO	
(en dólares USD americanos)	
<u>INVERSIONES FIJAS</u>	
	VALOR
Construcciones	\$ 17.705,00
OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
(Agua, Alcantarillado, Luz, Teléfono)	\$ 1.300,00
Maquinaria y Equipo	\$ 1.500,00
Equipo de Oficina	\$ 600,00
Muebles y Enseres	\$ 700,00
Asesoría Técnica	\$ 14.295,00
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 800,00
TOTAL INVERSIONES FIJAS	<u>\$ 36.900,00</u>
<u>CAPITAL TRABAJO</u>	
Materias Primas	\$ 1.500,00
Servicios Públicos(Agua, Luz, Teléfono)	\$ 500,00
Sueldos y Salarios	\$ 5.000,00
Materiales de Aseo y Mantenimiento	\$ 500,00
Promoción y Publicidad	\$ 1.250,00
Caja - Bancos	\$ 4.350,00
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	<u>\$ 13.100,00</u>
TOTAL INVERSIÓN [F + KT]	<u>\$ 50.000,00</u>

Fuente: (Almeida Castro, Irma Lorena, 2003 pág. 83)

Elaborado: Andrés Armas

II. Establecer la política de amortizaciones de la empresa

El método de amortización que se está utilizando es el de cuota variable, por lo que como resultado arrojaran cantidades variables de aportes en un período de endeudamiento de cinco años para el concepto de Inversiones Fijas a una tasa de interés reajutable del 12,50% capitalizable trimestralmente.

A continuación presentamos una tabla resumen de la información citada anteriormente:

TABLA -: Inversiones fijas

CAPITAL :	<u>36.900,00</u>	TOTAL AMORT:	<u>61.115,63</u>
INTERES :	12,50%	TOTAL INTER:	12.107,81
PLAZO :	20	TOTAL CUOTA:	49.007,81
CAPITALIZACIÓN .	4	GRACIA	-

Posterior se presenta la elaboración de la tabla de amortización:

TABLA -: Amortización inversiones fijas

PERIODOS	CAPITAL INICIAL	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA	CAPITAL REDUCIDO
1	36.900,00	1.845,00	1.153,13	2.998,13	35.055,00
2	35.055,00	1.845,00	1.095,47	2.940,47	33.210,00
3	33.210,00	1.845,00	1.037,81	2.882,81	31.365,00
4	31.365,00	1.845,00	980,16	2.825,16	29.520,00
5	29.520,00	1.845,00	922,50	2.767,50	27.675,00
6	27.675,00	1.845,00	864,84	2.709,84	25.830,00
7	25.830,00	1.845,00	807,19	2.652,19	23.985,00
8	23.985,00	1.845,00	749,53	2.594,53	22.140,00
9	22.140,00	1.845,00	691,88	2.536,88	20.295,00
10	20.295,00	1.845,00	634,22	2.479,22	18.450,00
11	18.450,00	1.845,00	576,56	2.421,56	16.605,00
12	16.605,00	1.845,00	518,91	2.363,91	14.760,00
13	14.760,00	1.845,00	461,25	2.306,25	12.915,00
14	12.915,00	1.845,00	403,59	2.248,59	11.070,00
15	11.070,00	1.845,00	345,94	2.190,94	9.225,00
16	9.225,00	1.845,00	288,28	2.133,28	7.380,00
17	7.380,00	1.845,00	230,63	2.075,63	5.535,00
18	5.535,00	1.845,00	172,97	2.017,97	3.690,00
19	3.690,00	1.845,00	115,31	1.960,31	1.845,00
20	1.845,00	1.845,00	57,66	1.902,66	-

Fuente: Departamento de crédito BNF

Elaborado: Andrés Armas

Para la elaboración de la tabla de amortización correspondiente a la segunda parte del financiamiento, se utilizó el método anteriormente, por lo que como resultado proyectaran cantidades variables de aportes en un período de endeudamiento de dos años para el concepto de Capital de Trabajo a una tasa de interés reajutable del 12,50% capitalizable trimestralmente.

Gestión Estratégica "Alfombras Imperial"

A continuación presentamos una tabla resumen de la información citada anteriormente:

TABLA -: Capital de trabajo

CAPITAL	<u>13.100,00</u>	TOTAL AMORT:	<u>16.784,38</u>
INTERES	12,50%	TOTAL INTER:	1.842,19
PLAZO	8	TOTAL CUOTA:	14.942,19
CAPITALIZACIÓN	4	GRACIA	-

Posterior se presenta la elaboración de la tabla de amortización:

TABLA -: Amortización capital de trabajo

PERIODOS	CAPITAL INICIAL	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA	CAPITAL REDUCIDO
1	13.100,00	1.637,50	409,38	2.046,88	11.462,50
2	11.462,50	1.637,50	358,20	1.995,70	9.825,00
3	9.825,00	1.637,50	307,03	1.944,53	8.187,50
4	8.187,50	1.637,50	255,86	1.893,36	6.550,00
5	6.550,00	1.637,50	204,69	1.842,19	4.912,50
6	4.912,50	1.637,50	153,52	1.791,02	3.275,00
7	3.275,00	1.637,50	102,34	1.739,84	1.637,50
8	1.637,50	1.637,50	51,17	1.688,67	-

Fuente: Departamento de crédito BNF

Elaborado: Andrés Armas

III. Informarse acerca de las ordenanzas municipales

TABLA -: Ordenanzas municipales

1.- Identificación del Propietario * (1 - 1250518011) [Inf. Preliminar]		3.- Esquema de Ubicación del Predio	
Número del predio: 6108 Clave Catastral: 1250518011000000000 Cédula de identidad: 1700252636 Nombre del propietario: ARMAS MORETA WILSON HUMBERTO			
2.- Identificación del Predio * Parroquia: Kennedy Barrio / Sector: DAMMER Administración Zonal: Norte Datos de terreno * Área de terreno: 566.0 m2 Área de construcción: 206.0 m2 Frente: 15.5 m Propiedad horizontal: NO Derechos y acciones: NO			
Calle	Ancho	Referencia	Retiro mts
- HACHO SANCHO	0.0		0.0
4.- Regulaciones			
Zona Zonificación:C3(C303-70) Lote mínimo:300 m2 Frente mínimo:10 m COS-TOTAL:210 % COS-PB:70 %		Pisos Altura:9 m Número de pisos:3	
Retiros Frontal:5 m Lateral:0 m Posterior:3 m Entre Bloques:6 m			
Forma de Ocupación del Suelo:(C) Continua con retiro frontal Clasificación del suelo:(SU) Suelo Urbano Etapa de incorporación:Etapa 1 (2006 hasta 2010) Uso Principal: (R2) Residencia mediana densidad			
Si desea verificar si su uso es posible consultar el Informe de Compatibilidad de Usos			

Fuente: IMQ Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda

Elaborado por: Estudiante Andrés Regalado

IV. Delimitación de los componentes el costo

- o La proximidad con el mercado objetivo

En la actualidad Alfombras Imperial va donde este el cliente, es decir que posee un lugar donde promociona sus productos pero la en gran medida el potencial del negocio radica en dirigirse hacia donde el cliente lo necesite. Esto va a repercutir directamente en sus costos de operación los cuales estarán considerados y analizados en el flujo de caja posteriormente.

- o La cercanía a las materias primas

La ubicación de la fábrica de la empresa tiene una ubicación especial la cual facilita el intercambio de materias primas y de mercadería por cuanto

no se debe de realizar un estudio de ruta crítica del transporte de lo anteriormente mencionado.

- Costo de transporte

Corresponde a los desembolsos de dinero en el área logística de la empresa, lo cual abarca contrataciones a empresas de transporte según la dimensión de la carga de mercadería que se requiera trasladar, por lo que existen convenios de alianzas comerciales entre Alfombras Imperial y otra empresa a fin la cual provee este servicio.

- Oferta de mano de obra cualificada

Las personas encargadas la parte productiva y servicio al cliente tienen una experiencia competente, lo cual les faculta para garantizar su trabajo basándose en estándares de calidad aprobados por arquitectos y especialistas en el sector inmobiliario nacional e internacional.

V. Análisis y establecimiento de la inversión:

- Estudios y determinación de volumen de recursos financieros para hacer frente a las exigencias del proceso operativo de la empresa.

Al realizar el levantamiento de la información a partir de las instituciones financieras seleccionadas se realizó el siguiente análisis puntual:

- BANCO NACIONAL DE FOMENTO (B.N.F. Zonal Quito)

Para acceder al financiamiento requerido, la Sucursal Zonal de Quito proporciona la información, calificación y entrega del fondo solicitado, siendo requisito indispensable que el aporte por parte de Alfombras Imperial sea del 25% en efectivo existente en cuenta de ahorro o de corriente.

Además se requiere presentar los requisitos siguientes:

- Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada de solicitante, garantía y sus respectivos cónyuges (de estar casados).
- Certificado del registro de la propiedad del bien inmueble del garante (original).
- Proforma de inversión a realizarse.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

- Título de propiedad o pago de impuesto predial del lugar de la inversión del solicitante.
- Tener cuanta corriente o de ahorros en el BNF y mantenerla activa

El período de tiempo y período de gracia para:

- Inversiones Fijas es de 5 años SIN Período de Gracia
 - Capital de Trabajo es de 2 años SIN Período de Gracia
-
- La tasa de interés es reajutable al 12,50%²⁹

VI. Desarrollo del plan de inversión en la organización

Una vez conseguido la calificación como sujeto de crédito por parte de la Dirección de Crédito del B.N.F.; ingresa la carpeta de solicitud para contabilización para su posterior aprobación por el comité de crédito responsable de la comprobación de la veracidad de los documentos presentados en el expediente pertinente.

Finalmente, después de quince días laborables el B.N.F. procederá a acreditar el monto solicitado en la respectiva cuenta citada anteriormente, de esta manera se dispondrá de estos recursos líquidos para proceder a la ejecución del plan de inversiones para la empresa Alfombras Imperial.

²⁹ Fuente: Dirección de Crédito (B.N.F. Zonal Quito)

4.1.6.2. Proyecto N° 6: Sistema de Gestión Estratégica

4.1.6.2.1. Importancia y Justificación

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales. Es por eso que Alfombras Imperial se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, a la misma, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

4.1.6.2.2. Objetivos del proyecto

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar con eficiencia los esfuerzos productivos y comerciales de la empresa, buscando incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.

4.1.6.2.3. Objetivo Operativo

Crear y aplicar el Plan Estratégico.

4.1.6.2.4. Desarrollo de Actividades del Proyecto

I. Contratación de la asesoría externa

Para este caso puntual, la empresa Alfombras Imperial tomó la decisión de auspiciar al estudiante Andrés Armas para que desarrolle este Plan Estratégico lo cual le servirá para su titulación de Ingeniería Comercial, el mismo que en calidad de egresado de la Escuela Politécnica del Ejército posee los conocimientos competentes para su elaboración; el presente documento está respaldado por la dirección de dos de los mejores ingenieros que poseen álgida experiencia en la ejecución de este tipo de trabajo.

II. Entrevistas con el personal, macro y micro ambiente, etc

Se procede al realizar el levantamiento de la información desde el interior de la empresa hacia el exterior, la cual tendrá que ver con su gestión operativa a lo largo de los años.

III. Procesamiento de la Información

Se procederá al registro de la información para posteriormente tamizarla y procesarla con el objetivos de realizar un estudio preliminar de fortalezas, oportunidades, debilidades amenazas.

IV. Taller I: Exposición del FODA

Una vez realizado el FODA, el siguiente paso será la exposición del trabajo elaborado, para el efecto se realizó la exposición a los directores de tesis mencionados anteriormente.

V. Redefinición del FODA

Aquí se realiza la depuración del FODA y de los diferentes puntualizaciones identificadas por el evaluador.

VI. Establecer objetivos e iniciativas para mejoras de la empresa

A continuación se identifican los diferentes tipos de problemas y soluciones dando la pauta para la realización de objetivos e iniciativas que a la postre se conducirán al cumplimiento de la visión corporativa de la empresa.

VII. Taller II: Exposición de Direccionamiento Estratégico

Se presenta la exposición del direccionamiento estratégico elaborado, para el efecto se realizó la exposición a los directores de tesis mencionados anteriormente.

VIII. Reformulación de los Proyectos Operativos Anuales de la organización

Según el tablero de causa y efecto llamado Mapa Estratégico se procede al replanteamiento de las iniciativas citadas anteriormente, esta depuración de la información solventará la consecución de los objetivos determinados en la filosofía corporativa de la empresa.

IX. Exposición de los Proyectos de la empresa y entrega del Plan Estratégico

Se da el alcance y soporte técnico evaluativo a los proyectos realizados para su posterior evaluación y ejecución, sin embargo antes de ello deben ser revisados por los directores de la planificación estratégica.

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

X. Aplicar los proyectos definidos

Si los proyectos pasan el tamizado anterior son aplicados en la empresa.

XI. Gestión de control de los proyectos

Para la gestión de evaluación de los proyectos se servirá del soporte tecnológico dado por el cuadro de mando integral previos conocimientos de Balanced Scorecard

XII. Informe de cumplimiento

Todos los proyectos deberán ser evaluados y sobre esto se elaborarán informes para su correcta ejecución.

XIII. Aplicación del Sistema de Control Estratégico

Anteriormente se citó la metodología BSC, es en este punto que se plantean los lineamientos necesarios para su aplicación en la empresa.

XIV. Aplicación del Balanced Scorecard

El BSC es viene de dos raíces del idioma inglés BALANCED= Equilibrado y SCORECARD= Tarjeta de Resultados; Registro de logros / avances. Llamado también Tablero de Mando Integral, decodifica el Plan Estratégico, relaciona un Programa de Administración del Desempeño que posiciona la Estrategia en el Centro del Proceso.

XV. Sistematización del Balanced Scorecard

Tiene que estar soportado por una plataforma tecnológica, al mismo tiempo deberá ser gestionado para los fines pertinentes por el personal de mercadotecnia citado en su respectivo proyecto.

XVI. Control y Seguimiento permanente

XVII. Alineamiento y Despliegue

**CAPITULO V: INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS
FINANCIERO**

5.1. DESCRIPCIÓN

Una vez terminada la etapa anterior y para terminar con el proceso de metodología es necesario realizar la elaboración de las dos últimas fases en el contexto técnico de la gestión estratégica, a su vez, se procederá en primer lugar con la realización de indicadores de gestión los cuales tendrán la misión de establecer parámetros de monitoreo cuantitativo en tiempo real permitiendo convirtiéndose estos en parte vital para la efectividad del balanced scorecard; en segunda instancia y complementando lo anteriormente señalado, se efectuará la evaluación financiera abarcando información no solo datos históricos sino proyecciones futuras de la empresa que serán evaluadas con parámetros establecidos dentro del compendio táctico con el objetivo de poseer un criterio más amplio desde un punto de vista cuantitativo lo cual nos dará el pie de inicio para la elaboración del resultado del estudio.

5.1.1. Indicadores Claves de Desempeño

Son métricas financieras y no financieras utilizadas para cuantificar objetivos. Reflejan el desempeño estratégico de una organización. El acto de monitorear los KPIs en tiempo real es conocido como business activity monitoring. Los KPIs son frecuentemente utilizados para valorar la dificultad de medir actividades tales como los beneficios del desarrollo del liderazgo, compromiso, servicio, y satisfacción. Los KPIs son típicamente atados a la estrategia de una organización (Son ejemplarizados por medio de técnicas tales como el Balanced Scorecard).

Los KPIs difieren dependiente de la naturaleza de una organización y de su estrategia. Ayudan a la organización a medir el progreso hacia el logro de las metas organizaciones, especialmente hacia la dificultad de cuantificar el conocimiento basado en actividades. (knowledge-based activities).

5.1.1.1. Identificación de los indicadores

Los indicadores de desempeño difieren de los indicadores de negocio o metas (or goals).

Pero es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. El ambiente clave para identificar los KPI's son:

- Tener un proceso del negocio pre -definido.
- Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.
- Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas
- Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo.

5.1.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión

Tomando en consideración los procesos en los que incurre toda organización, los indicadores de gestión pueden ser:

Indicadores de desempeño (procesos o inductores): Miden las actividades o procesos de la empresa, se los puede considerar como indicadores de eficiencia pues miden el nivel de ejecución de los procesos de la organización, se concentran en cómo se deben hacer las cosas o cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

- Dicen cómo lo hacemos.
- Muestran pasos a seguir día a día.
- Más accesibles a gente de línea.
- Personal se siente responsable de las variaciones.

Indicadores de resultados: Miden los resultados o salidas de los procesos de la empresa, son indicador de eficacia que miden el logro de los resultados propuestos. Se enfocan en qué es lo que se debe hacer.

- Dicen cómo vamos.
- Reflejan resultados de decisiones pasadas.
- No son claros para el personal de base.
- Nadie se siente responsable por el resultado.

5.1.1.3. Características de los indicadores

El acrónimo en inglés SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely) nos sirve para definir algunas de las características que deben tener los indicadores.

S: Específicos:

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)

M: Medibles:

Precisa y completa (Datos confiables y completos)

A: Acción:

Indica cómo actuar (Orientada a la acción)

R: Relevantes:

Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)

T: Tiempo:

Oportunos (En el momento que los necesita)

Es importante que los indicadores no sean ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa, por lo que es conveniente que los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas estén claramente conectados entres sí.

Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas mediante un proceso fácil y no complicado.

Es necesario buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (proceso-desempeño-inductores). Aunque los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

5.1.1.4. 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 Perspectiva Financiera:* Este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo:
 - Rentabilidad de la inversión
 - Valor de mercado (\$)
 - Contribución/Ingresos o margen de contribución (%)
 - Flujo de caja (\$)
 - Beneficio/costo
 - Valor Actual Neto (VAN)
 - Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad (TMAR)

- *Indicadores Perspectiva Clientes:* Se enfocan en reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa, por ejemplo:
 - Índice de clientes satisfechos (%)
 - Índices de fidelidad de los clientes (cifra)
 - Clasificación de los clientes (%)
 - Gastos por servicio/cliente/año (\$)

- *Indicadores Perspectiva Procesos Internos:* Estos indicadores se enfocan en determinar la forma como se están llevando a cabo los procesos de la empresa, por ejemplo:
 - Calidad (% de unidades aceptadas u opinión de usuarios)
 - Nivel de tecnología
 - Utilización de capacidad
 - Mejora de la productividad (%)
 - Impacto medio ambiental por el uso del producto

- *Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje:* Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la empresa, por ejemplo:

- Capacitación por trabajador anual
- Número de acuerdos con socios (cliente interno)
- % de trabajadores que no requieren supervisión
- Patentes pendientes
- Mejoras sugeridas/empleados
- Gastos en desarrollo competencias/empleados

En forma puntual, los indicadores claves de desempeño que utilizará Alfombras Imperial para su monitoreo se resumen a continuación en la siguiente tabla:

TABLA -: Mapa de indicadores

N°	P	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL	VALOR META
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Indicador beneficio/pérdida	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Ind	0,00018	0,021
			Retorno sobre patrimonio				
			Crecimiento de Utilidades	$\frac{\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}}{\text{Utilidad anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	7%	12%
2	FINANCIERA	Gestión Financiera	Índices de Rentabilidad	$\frac{\text{CV anterior} - \text{CV actual}}{\text{CV anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	10%	15%
			Reducción en costos de venta				
			Valor del mercado				
3	FINANCIERA	Gestión de Crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Mes}] \text{ Totales en espera}}{[\text{N}^\circ \text{Crédit}] \text{ Totales obtenidos}}$	Mes/Crédito	23%	33%
			[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos	$\frac{[\text{N}^\circ] \text{ posibilidades de obtener un crédito}}{[\text{N}^\circ] \text{ créditos obtenidos}} * 100$	[%] Porcentaje	32%	40%
4	CLIENTES	Inteligencia de Mercado	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	85%	100%
			Atracción del cliente				
			[%] estimulación al consumo del producto				
5	CLIENTES	Competencia	Cientes Recibidos de otras empresas afines	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ actuales} - [\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ año anterior}}{[\text{N}^\circ \text{Clnts}] \text{ año anterior}} * 100$	[%] Porcentaje	40%	65%
			Posición en el mercado				
			Crecimiento en el Mercado				
6	CLIENTES	Sistema de Mercadotecnia	Efectividad de difusión de Información	$\frac{[\text{N}^\circ \text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ \text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas/Hora	50%	80%
			Cientes Atendidos				
			Efectividad Imagen Institucional				
7	CLIENTES	Satisfacción del Cliente	Participación en el mercado	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	61%	100%
			Cientes Atendidos				
			Reporte de Satisfacción de Clientes				

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

N°	P	EJE	FACTOR MEDIBLE	FÓRMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL	VALOR META
8	INTERNA	Ventaja Competitiva	Cantidad de unidades producidas	$\frac{\text{Unid. producidas} + \text{Unid. importadas}}{\text{Total unidades comercializadas}} * 100$	[%] Porcentaje	50%	90%
			Cantidad de unidades comercializadas				
9	INTERNA	Herramientas de Investigación Tecnológica	[%] de calidad del latex-antideslizante	$\frac{\text{Clientes satisfechos con el producto}}{\text{Cantidad Total de clientes encuestados}} * 100$	[%] Porcentaje	70%	100%
			Tiempo de espera, desarrollo del producto	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en espera}}{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en desarrollo del producto}} * 100$	[%] Porcentaje	18%	13%
10	INTERNA	Calidad	Planes de Contingencia	$\frac{\text{Personal que practica la nueva FC}}{\text{Personal total}} * 100$	[%] Porcentaje	50%	75%
			Índice de difusión - Horas por persona	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Pers}] \text{ Totales aplicadas}}{[\text{N}^\circ\text{Hrs}] \text{ Totales en difusión}}$	Personas/Hora	40%	80%
11	INTERNA	Cultura Organizacional	[N°] Estatuto, Manuales y Reglamentos actualizados	$\frac{[\%] \text{ Total aprobada}}{[\%] \text{ Total desarrollada y actualizada}} * 100$	[%] Porcentaje	50%	100%
12	C & A	Gestión Estratégica	Índice de Cumplimiento Misión	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} * 100$	[%] Porcentaje	60%	100%
			Índices por perspectiva				
			Alcance Visión				
13	C & A	Alianzas Estratégicas	[%] de incremento de alianzas estratégicas	$\frac{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales en un año}}{[\text{N}^\circ\text{Alzs}] \text{ Totales existentes}} * 100$	[%] Porcentaje	25%	30%
			[N°] A.E. nacionales				
			[N°] A.E. internacionales				
14	C & A	Organización Administrativa	Cumplimiento de estructura organizacional	Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuestas	[%] Porcentaje	60%	100%

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.2. Evaluación Financiera

Es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

5.1.2.1. Presupuesto de los Proyectos

Presupuestar los proyectos brinda una idea general de la inversión que se debe llevar a cabo con el objetivo de poner en marcha cada proyecto. Para Alfombras Imperial el presupuesto los proyectos planteados es el siguiente:

TABLA -: Presupuesto proyectos

N°	Proyecto	Costo	Ejecución
1	Optimización de la Gestión Financiera, generando proyecto de expansión	\$ 35.970	CORTO PLAZO
2	Optimizar los Recursos que utiliza la empresas para sus actividades operacionales	\$ 1.020	LARGO PLAZO
3	Consolidar el posicionamiento del mercado de la empresa y su imagen corporativa	\$ 2.695	LARGO PLAZO
4	Configurar una Estrategia Competitiva institucional que maximice el poder de penetración de la empresa	\$ 1.715	MEDIANO PLAZO
5	Actualizar la normatividad operacional, para implementar un sistema de gestión de calidad contralando la gestión del riesgo	\$ 1.520	MEDIANO PLAZO
6	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para afianzar la efectividad de la propuesta	\$ 4.900	CORTO PLAZO
7	Redireccionamiento Organizacional	\$ 2.180	MEDIANO PLAZO
T O T A L :		\$ 50.000,00	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

El presupuesto de los 7 proyectos propuestos considerando su período de ejecución será el siguiente:

TABLA -: Presupuesto proyectos / período de tiempo

PERÍODO DE TIEMPO	COSTO	PERÍODO				
		2009	2010	2011	2012	2013
Costo Plazo	\$ 40.870	\$ 40.870	-	-	-	-
Mediano Plazo	\$ 5.415	-	\$ 5.415	-	-	-
Largo Plazo	\$ 3.715	-	-	\$ 3.715	-	-
TOTAL	\$ 50.000	\$ 40.870	\$ 5.415	\$ 3.715	\$ 0	\$ 0

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.2.2. Flujos de Caja

Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez.

El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.

- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión.

Los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

La correcta aplicación para la empresa Alfombras Imperial, deberá estar dado por los incrementos porcentuales anuales fijos que paulatinamente aumentarán a medida de su libre ejercicio operativo. De esta manera las estimaciones planteadas en los distintos escenarios se verá reflejada posteriormente a la medida que se desarrolle el presente estudio.

Se ha tomado la decisión de proyectar los diferentes aspectos señalados los cuales abarcarán no solo estimaciones periódicas sino las que después de un análisis técnico puntual requiera para que se ajuste eventualmente a las características de la industria textil artesanal y por ende de la realidad de la empresa. Inicialmente se procederá a realizar el flujo de caja libre sin la aplicación de la propuesta estratégica de los proyectos para posteriormente aplicarla con proyectos y así tener una visión comparativa de los diferentes tipos de escenarios existentes en la empresa.

TABLA -: Proyecciones de valores base

CUENTAS	Histórico	% de variación
INGRESOS		
Ventas brutas	39.400,00	6,70%
(-)Descuento en ventas	(1.390,00)	8,00%
(-)Transporte en ventas	(2.000,00)	7,00%
Descuento en compras	3.459,00	6,00%
COSTOS		
Costos de producción	11.987,20	5,00%
Costo de ventas	16.102,80	8,00%
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos Administrativos	2.640,00	4,00%
Gasto Ventas	1.760,00	5,00%

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

El parámetro de decisión con que se justifican los incrementos presentados anteriormente tiene cabida al ritmo de crecimiento desacelerado con el que la industria textil se viene desarrollando en los últimos 4 años, por lo que se tomó la decisión de tener un crecimiento moderado tomando las características del

mercado; un vez analizado las cuentas más representativas del estado de resultados y su variabilidad e incidencia tendremos las herramientas financieras competentes para realizar el flujo de caja.

TABLA -: Proyección ingresos / gastos

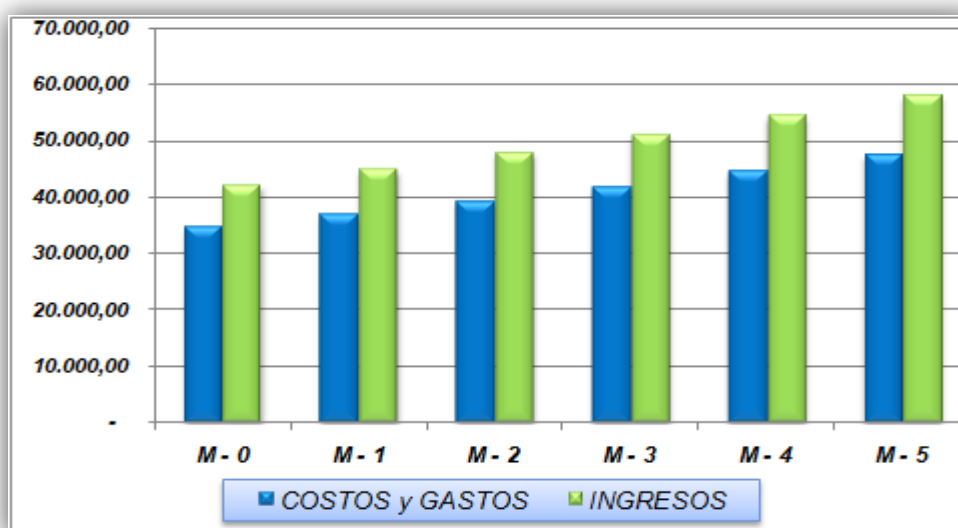
MOMENTOS	INGRESOS	COSTOS y GASTOS
M - 0	42.065,14	34.571,18
M - 1	44.831,90	36.794,02
M - 2	47.780,49	39.168,63
M - 3	50.922,83	41.705,92
M - 4	54.271,64	44.417,56
M - 5	57.840,47	47.316,12
TOTAL	297.712,48	243.973,43

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Relacionando la proyección de los ingresos, costos y gastos tenemos el siguiente resultado.

GRÁFICO -: Proyección ingresos y gastos



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

El objetivo de realizar un flujo de caja sin considerar proyectos, es analizar la evolución financiera que la empresa tendrá en los momentos posteriores a su operatividad, por lo que podemos observar un crecimiento lento tanto de sus ingresos como de sus egresos considerando las características de la industria citadas anteriormente; no obstante para analizar el desempeño de la empresa dentro de un contexto global se procederá a definir diferentes tipos de conceptos que facilitarán el estudio.

5.1.2.3. Criterios de Evaluación

5.1.2.3.1. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido, o es la tasa máxima que el inversionista estaría dispuesto a pagar a quién financia el proyecto considerando la recuperación de la inversión, es decir que equivale a la tasa de interés producida por un proyecto en períodos regulares.

Para evaluar el TIR es necesario calcular el TMAR no es otra cosa que la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto, mismo indicador que está compuesto por la siguiente ecuación:

$$TMAR = PR + i + (PR \times i) \therefore \rightarrow$$

$$PR = \text{Premio al Riesgo}$$

$$i = \text{Tasa de inflación}$$

$$PREMIO \text{ al RIESGO} = \text{Tasa de interés pasiva} + \text{Riesgo País}$$

5.1.2.3.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador que representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial

realizada, se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento o **utilidad esperada** que para el cálculo estará dado por la siguiente interacción de variables.

$$TASA DE DESCUENTO = \sum (I + RP + i) \therefore \rightarrow$$

I = Tasa de interés pasiva

RP = Riesgo País

i = Tasa de inflación

Se tomara como **inversión inicial** al valor que tiene la empresa en activos corrientes sumado la maquinaria instalada para el año 2008.

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots \dots \dots \frac{F_n}{(1+i)^n} - F_0$$

5.1.2.3.3. Relación Beneficio / Costo

La estimación de la razón costo beneficio se obtiene de la división de la sumatoria de los flujos sobre la inversión.

La razón beneficio / costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida; la razón debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto, es decir:

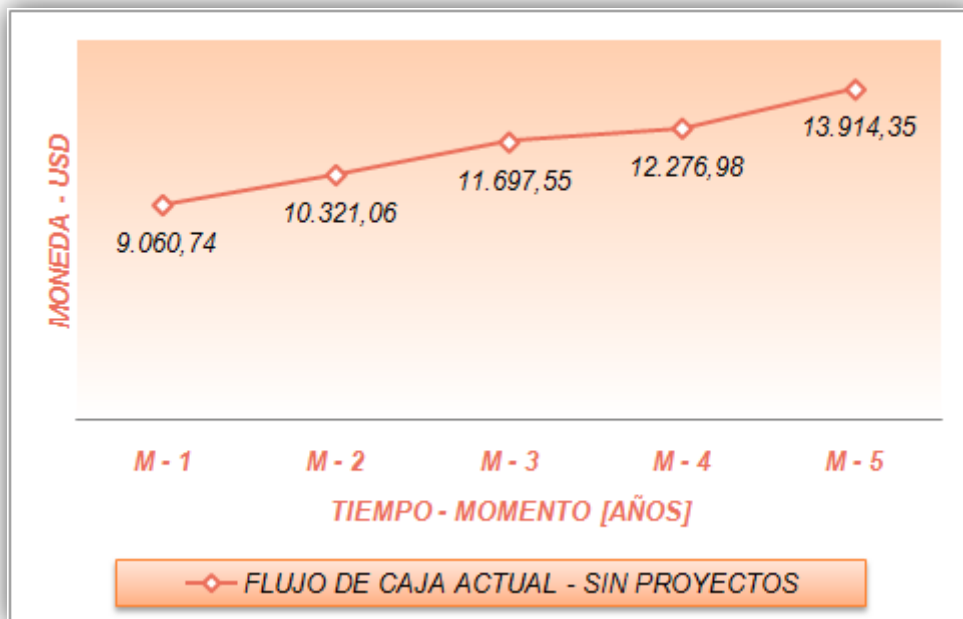
$$R_{b/c} = \frac{\sum(\text{Flujos generado por el Proyecto})}{\text{Inversión inicial}}$$

5.1.2.4. Flujo de Caja considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)

TABLA -: Flujo de caja – sin planificación estratégica

FLUJO DE CAJA ACTUAL - SIN PROYECTOS						
DENOMINACIÓN	Datos Proyectados - Momentos					
	M - 0	M - 1	M - 2	M - 3	M - 4	M - 5
INGRESOS						
<i>OPERACIONALES</i>		41.148,04	43.983,04	47.011,48	50.246,48	53.702,05
Ventas brutas		44.856,47	47.861,85	51.068,59	54.490,19	58.141,03
(-)Descuento en ventas		(1.503,42)	(1.563,56)	(1.626,10)	(1.691,15)	(1.758,79)
(-)Transporte en ventas		(2.205,00)	(2.315,25)	(2.431,01)	(2.552,56)	(2.680,19)
<i>NO OPERACIONALES</i>		4.034,58	4.357,34	4.705,93	5.082,41	5.489,00
Descuento en compras		4.034,58	4.357,34	4.705,93	5.082,41	5.489,00
TOTAL INGRESOS		45.182,62	48.340,38	51.717,41	55.328,88	59.191,05
COSTOS						
Costos de producción		13.468,82	14.276,95	15.133,56	16.041,58	17.004,07
Costo de ventas		17.416,79	18.113,46	18.838,00	19.591,52	20.375,18
TOTAL COSTOS		30.885,61	32.390,41	33.971,56	35.633,10	37.379,25
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		14.297,01	15.949,98	17.745,85	19.695,79	21.811,79
<i>GASTOS OPERACIONALES</i>						
Gastos Administrativos		2.855,42	2.969,64	3.088,43	3.211,96	3.340,44
Gasto Ventas		1.867,18	1.923,20	1.980,90	2.040,32	2.101,53
Gastos de Inversión	80.700,00					
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
TOTAL DE GASTOS		10.872,61	11.042,84	11.219,32	5.252,29	5.441,97
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		3.424,41	4.907,14	6.526,52	14.443,50	16.369,82
15% Participaciones		(513,66)	(736,07)	(978,98)	(2.166,53)	(2.455,47)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		2.910,74	4.171,06	5.547,55	12.276,98	13.914,35
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(80.700,00)	9.060,74	10.321,06	11.697,55	12.276,98	13.914,35

GRÁFICO -: Flujo de caja – sin planificación estratégica



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Variables financieras sin planificación estratégica

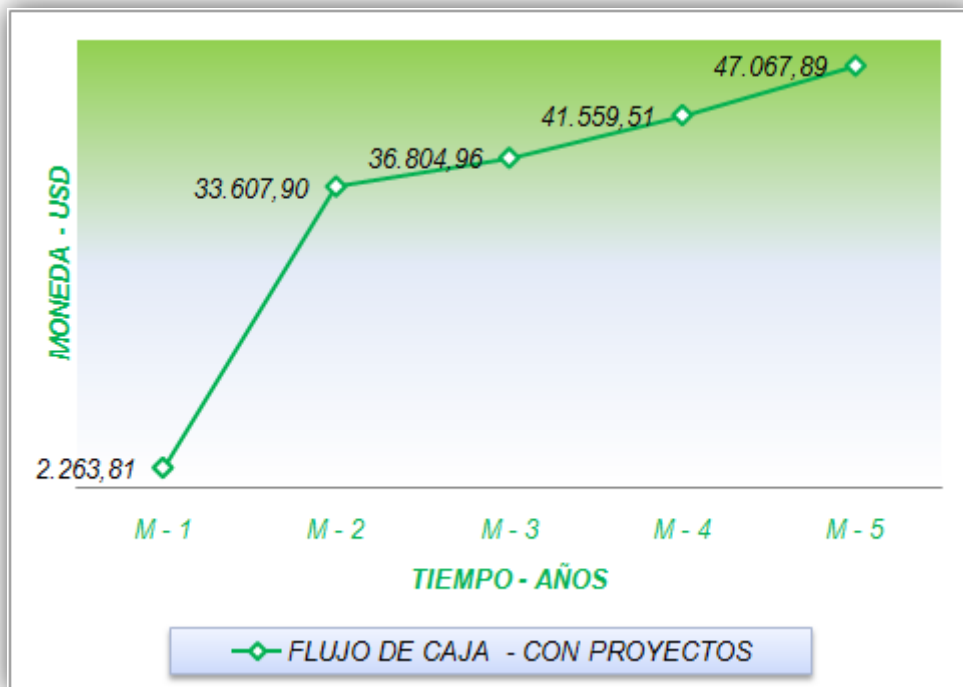
VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	VALOR
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	19,490%
• TIR = Tasa interna de retorno	-9,859%
• VAN = Valor actual neto	\$ (46.608,67)
• B/C = Relación beneficio / costo	0,710
• I = Tasa de interés pasiva	5,29%
• RP = Riesgo País	5,41%
• i = Inflación Acumulada	7,94%
• UE = Utilidad esperada	18,64%
• PR = Premio al Riesgo	10,70%

5.1.2.5. Flujo de Caja considerando la Situación Propuesta (Con Proyectos)

TABLA -: Flujo de caja – situación propuesta

FLUJO DE CAJA - CON PROYECTOS						
DENOMINACIÓN	Datos Proyectados - Momentos					
	M - 0	M - 1	M - 2	M - 3	M - 4	M - 5
INGRESOS						
OPERACIONALES		74.066,48	79.169,47	84.620,66	90.443,66	96.663,69
Ingresos brutos		41.148,04	43.983,04	47.011,48	50.246,48	53.702,05
Ingresos proyectos		32.918,43	35.186,43	37.609,18	40.197,18	42.961,64
NO OPERACIONALES		4.841,49	5.228,81	5.647,12	6.098,89	6.586,80
Descuento en compras		4.841,49	5.228,81	5.647,12	6.098,89	6.586,80
TOTAL INGRESOS		78.907,97	84.398,28	90.267,78	96.542,55	103.250,48
COSTOS						
Costos de producción		16.162,58	17.132,34	18.160,28	19.249,89	17.211,42
Costo de ventas		20.900,15	21.736,15	22.605,60	23.509,82	24.450,21
TOTAL COSTOS		37.062,73	38.868,49	40.765,87	42.759,72	41.661,64
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		41.845,24	45.529,79	49.501,90	53.782,83	61.588,85
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos		3.616,87	3.761,55	3.912,01	4.068,49	4.231,23
Gasto Ventas		2.365,10	2.436,05	2.509,13	2.584,41	2.661,94
Gastos de Inversión	80.700,00					
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros egresos (Proyectos)		40.870,00	5.415,00	3.715,00		
TOTAL DE GASTOS		53.001,97	17.762,60	16.286,14	6.652,90	6.893,17
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		(11.156,73)	27.767,20	33.215,76	47.129,94	54.695,68
15% Participaciones		1.673,51	(4.165,08)	(4.982,36)	(7.069,49)	(8.204,35)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		(9.483,22)	23.602,12	28.233,40	40.060,45	46.491,33
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
Amortización		5.597,03	3.855,78	2.421,56	1.499,06	576,56
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(80.700,00)	2.263,81	33.607,90	36.804,96	41.559,51	47.067,89

GRÁFICO -: Flujo de caja – situación propuesta



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Variables financieras – situación propuesta

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	VALOR
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	19,490%
• TIR = Tasa interna de retorno	22,081%
• VAN = Valor actual neto	\$ 8.127,13
• B/C = Relación beneficio / costo	1,999
• I = Tasa de interés pasiva	5,29%
• RP = Riesgo País	5,41%
• i = Inflación Acumulada	7,94%
• UE = Utilidad esperada	18,64%
• PR = Premio al Riesgo	10,70%

5.1.2.6. Comparación de los Flujos con o sin Proyectos

Para determinar cuál es el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario analizar la comparación que proyectan cada uno de los estudios

TABLA -: Comparación de flujos de caja

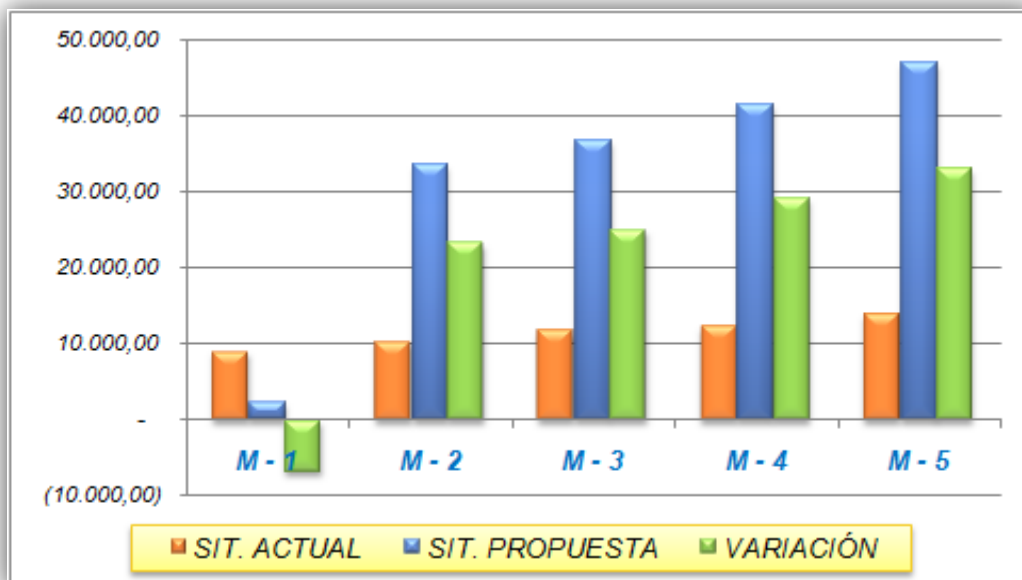
MOMENTOS	SIT. ACTUAL	SIT. PROPUESTA	VARIACIÓN
M - 0	(80.700,00)	(80.700,00)	-
M - 1	9.060,74	2.263,81	(6.796,93)
M - 2	10.321,06	33.607,90	23.286,83
M - 3	11.697,55	36.804,96	25.107,41
M - 4	12.276,98	41.559,51	29.282,53
M - 5	13.914,35	47.067,89	33.153,54
TOTAL	(23.429,32)	80.604,07	104.033,39

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Se puede notar que la evolución del Flujo Neto con Proyectos, es decir de la situación propuesta es mejor que la evolución sin proyectos, tanto en cifras como en tasa de crecimiento pues la evolución del flujo actual tiene un crecimiento desacelerado por otro lado la evolución del flujo neto con proyectos tiene mayor velocidad de crecimiento lo cual se ve reflejado en la siguiente gráfica.

GRÁFICO -: Comparación de flujos de caja



De la misma manera se procede a comparar los índices del VAN, TIR, Costo Beneficio en ambos casos.

TABLA -: Comparación entre variables financieras

VARIABLES FINANCIERAS - COMPARACIÓN	SIT. ACT	SIT. PRO
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	19,490%	19,490%
• TIR = Tasa interna de retorno	-18,132%	21,473%
• VAN = Valor actual neto	\$ (55.030,08)	\$ 6.535,44
• B/C = Relación beneficio / costo	0,521	1,944
• I = Tasa de interés pasiva	5,29%	5,29%
• RP = Riesgo País	5,41%	5,41%
• i = Inflación Acumulada	7,94%	7,94%
• UE = Utilidad esperada	18,64%	18,64%
• PR = Premio al Riesgo	10,70%	10,70%

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Luego de presentar los diferentes tipos de comparaciones se establecieron variabilidades entre la situación actual de la empresa y la situación propuesta que se pretende consolidar con la aplicación efectiva del modelo de gestión estratégica, todo esto con sus respectivos flujos de caja proyectos desde el momento 0, hasta el momento 5 el cual compagina el cumplimiento de la visión.

Analizando la tasa interna de retorno se concluye que la con la implementación de los proyectos supera no solo la variable de utilidad esperada sino también la tasa mínima aceptable de rendimiento, es decir que el proyecto es viable su aplicación es vital para que la empresa continúe su operatividad y así cumpla con sus objetivos propuestos.

Complementando el análisis observamos que el valor actual neto pasa de un valor drásticamente negativo a un valor positivo el cual representa los beneficios trasladados a través del tiempo hacia el presente, lo cual indica viabilidad de la propuesta.

Para concluir, la relación beneficio costo nos indica que sin la aplicación del modelo se estaría dejando de percibir \$ 0,470 por cada dólar invertido con esta referencia la empresa mermaría su poder de liquidez en el corto plazo; no obstante con la situación propuesta del modelo de gestión estratégica la relación beneficio costo alcanza \$ 0,944 por cada dólar invertido, es decir que si aplicación en la empresa mejoraría su horizonte apuntado hacia la consecución de metas.

5.1.3. Análisis de Escenarios

Al realizar el análisis de los escenarios, se pretende realizar una descripción escrita de una situación por la cual la empresa podría atravesar en el futuro, para lo cual se procesa una serie secuencial de datos que se presentan a continuación.

5.1.3.1. Nivel de Incertidumbre

Alfombras Imperial se encuentra en un nivel de incertidumbre residual que se denomina “Futuros Alternativos”, y es donde la incertidumbre es considerable como para influir en las decisiones potenciales, en este nivel definimos específicamente las posibilidades de decisión, se identifican los factores que influyen en estas decisiones y las alternativas, además consideramos en el escenario la influencia que tienen los competidores. Se crean estrategias para las alternativas implementando la que se ajuste mas al escenario que efectivamente se ejecute.

5.1.3.2. Respuesta Estratégica

La respuesta estratégica al modelo de Futuros Alternativos es:

- Elaboración de árbol de problemas
- Diseño de escenarios
- Análisis de Sensibilidad cambiando variables
- Obtener probabilidades de Alternativas

- Una vez identificado el escenario más factible, implementar el modelo tradicional.
- Se identifican ganadores y perdedores de cada escenario.

5.1.3.3. Postura Estratégica

Alfombras Imperial vende sus productos tradicionales, los cuales están vigentes en el mercado por su precio y diseño.

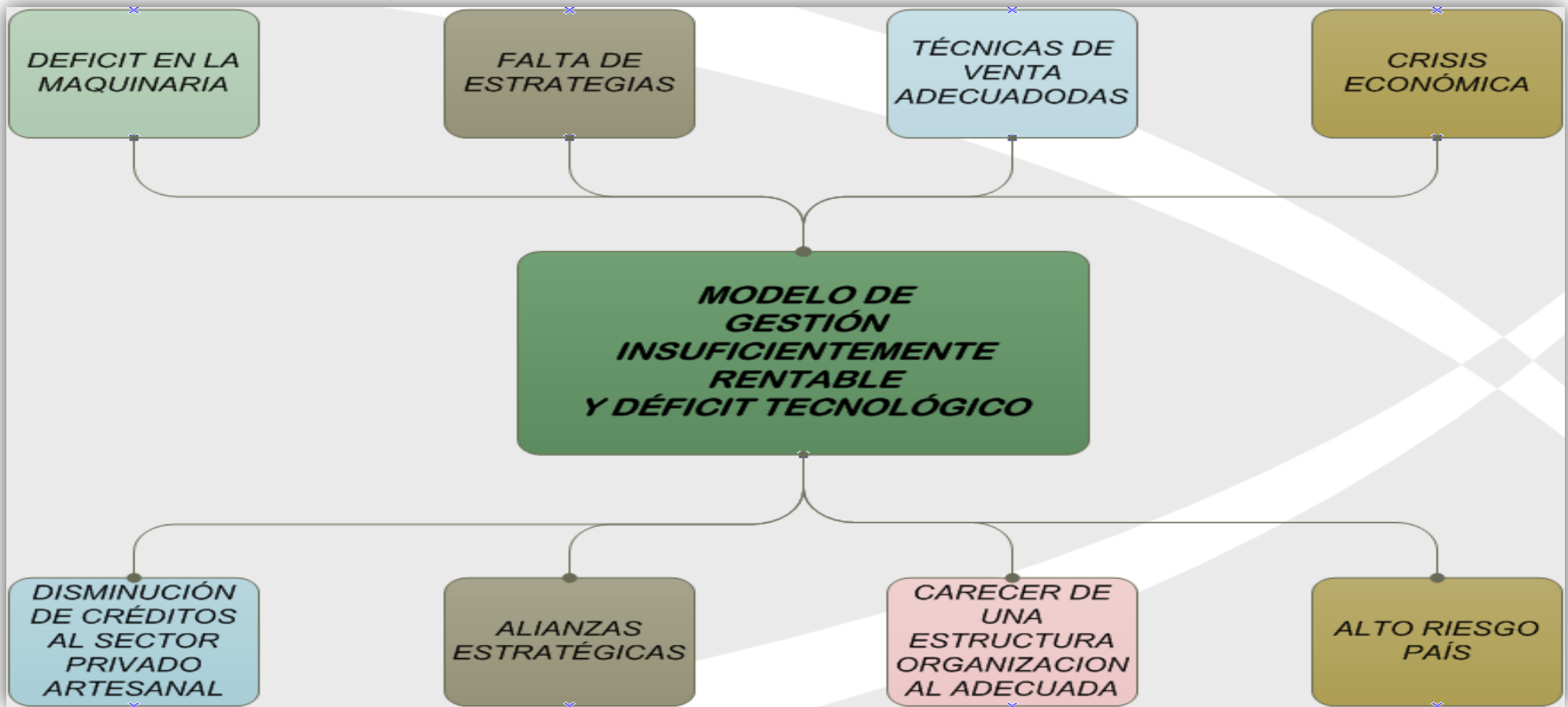
La postura estratégica es la de adaptación es la más conveniente ya que nuestro producto no es un bien básico, más bien es un bien suntuario para el cual no existe prioridad por parte de los consumidores , lo cual nos limita ya que no podemos imponer nuevas tendencias, al contrario debemos seguir las existentes y competir en precio.

5.1.3.4. Estructuración del fenómeno prospectivo

La estructuración del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este árbol de problemas se encuentra estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa establecido en el Capítulo I del presente estudio.

5.1.3.5. Árbol de problemas

GRÁFICO -: Árbol de problemas



Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado por: Andrés Armas

5.1.3.6. Objetivos del Análisis Prospectivo

TABLA -: Matriz de objetivos

Nº	OBJETIVOS
O ₁	Elaborar estrategias orientadas a la competitividad que nos permita identificar las oportunidades del negocio y mejorar las técnicas de venta.
O ₂	Implementar una estructura organizacional adecuada que le permita a la empresa reducir sus costos y aumentar sus utilidades.
O ₃	Renovar la maquinaria con el fin de disminuir el déficit tecnológico.
O ₄	Proponer reformas en los reglamentos que favorezcan las alianzas estratégicas y la inversión productiva.

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.3.7. Actores del Análisis Prospectivo

TABLA -: Matriz de actores

Nº	ACTORES
A ₁	EMPRESA “ALFOMBRAS IMPERIAL”
A ₂	CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA
A ₃	GOBIERNO NACIONAL
A ₄	EMPRESAS IMPORTADORAS

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

5.1.3.8. Herramientas de Gestión

5.1.3.8.1. Matriz Actor – Actor

TABLA -: Matriz actor – actor

MID		i				ID
		A ₁ EMPRESA “ALFOMBRAS IMPERIAL”	A ₂ CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	A ₃ GOBIERNO NACIONAL	A ₄ EMPRESAS IMPORTADORAS	
A ₁	Empresa “Alfombras Imperial”		4	3	2	9
A ₂	Cámara de la pequeña Industria	1		4	2	7
A ₃	Gobierno Nacional	1	2		2	5
A ₄	Empresas Importadoras	1	2	3		6
DEPENDENCIA		3	8	10	6	
4 :	El actor i puede hacer desaparecer al actor j					
3 :	El actor i puede influenciar en el cumplimiento de las misiones 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					

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Gestión Estratégica “Alfombras Imperial”

5.1.3.8.2. Matriz Actor – Objetivos

TABLA -: Matriz actor – objetivos

MAO		O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	GRADO DE PARTICIPACIÓN POR ACTOR
		Elaborar estrategias orientadas a la competitividad que nos permita identificar las oportunidades del negocio y mejorar las técnicas de venta.	Implementar una estructura organizacional adecuada que le permita a la empresa reducir sus costos y aumentar sus utilidades.	Renovar la maquinaria con el fin de disminuir el déficit tecnológico.	Proponer reformas en los reglamentos que favorezcan las alianzas estratégicas y la inversión productiva.	
A ₁	Empresa “Alfombras Imperial”	1	1	1	1	4
A ₂	Cámara de la pequeña Industria	1	0	1	1	3
A ₃	Gobierno Nacional	0	0	0	0	0
A ₄	Empresas Importadoras	-1	-1	-1	-1	-4
LEYENDA:	1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.					
	2 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.					
	3 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.					
Numero de Acuerdos		2	1	2	2	
Numero de Desacuerdos		-1	-1	-1	-1	
POSICIONAMIENTO		3	2	3	3	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.3.9. Análisis e Interacción

5.1.3.9.1. Determinación de Variables de Análisis

Tomando en consideración el análisis situacional de la empresa y las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables que dictaminarán el estudio de escenarios de la empresa

TABLA -: Variable crédito sector privado

VARIABLE 1		CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO
Categoría a la que pertenece:	<i>Tendencias económicas</i>	
Título de la variable:	<i>Crédito al sector privado</i>	
Definición:	<i>Dinero que las instituciones financieras otorgan a la microempresa para aumentar su productividad y establecer estrategias orientadas a mejorar su competitividad.</i>	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Variable tasas de interés

VARIABLE 2		TASAS DE INTERÉS
Categoría a la que pertenece:	<i>Tendencias económicas</i>	
Título de la variable:	<i>Tasas de interés</i>	
Definición:	<i>Es el costo del dinero para financiar las diferentes operaciones que realiza la empresa.</i>	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Variable maquinaria

VARIABLE 3		MAQUINARIA
Categoría a la que pertenece:		<i>Tendencias tecnológicas</i>
Título de la variable:		<i>Maquinaria</i>
Definición:		<i>Elementos tecnológicos con los que cuenta la empresa para la fabricación de sus productos.</i>

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Variable disponibilidad e infraestructura

VARIABLE 4:		DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA
Categoría a la que pertenece:		<i>Tendencias tecnológicas</i>
Título de la variable:		<i>Disponibilidad de infraestructura</i>
Definición:		<i>Instalaciones con las que cuenta la empresa para dar soporte a la tecnología</i>

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

TABLA -: Variable alianzas estratégicas

VARIABLE 5: ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
Categoría a la que pertenece:	<i>Tendencias de competencias</i>
Título de la variable:	<i>Alianzas estratégicas</i>
Definición:	<i>Son adquisiciones y fusiones que le permite a una empresa acceder a más recursos de los que posee.</i>

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.3.10. Identificación de Escenarios

Al establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla:

TABLA -: Probabilidad de escenarios

POSIBILIDADES	TASAS DE INTERÉS	CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO	DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
	ADECUADA	ADECUADO	ADECUADA	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	EXISTENTES
	MEDIANAMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADA	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	PARCIALES
	INADECUADA	INADECUADO	INADECUADA	MENOR NIVEL QUE LA INDUSTRIA	INEXCISTENTE
				OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA	

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado por: Andrés Armas

5.1.3.11. Estructuración de Escenarios

TABLA -: Estructuración de escenarios

	TASAS DE INTERÉS	CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO	DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅
E ₁	Adecuada	Adecuado	Adecuada	De punta en la industria	Existentes
E ₂	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	Parciales
E ₃	Inadecuada	Inadecuado	Inadecuada	Menor nivel que la industria	Inexistente
E ₄	Inadecuada	Inadecuado	Inadecuada	Obsoleta frente a la industria	Existentes
E ₅	Adecuada	Adecuado	Adecuada	A nivel de la industria	Parciales
E ₆	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Medianamente adecuada	Menor nivel que la industria	Inexistente
E ₇	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Medianamente adecuada	Menor nivel que la industria	Existentes
E ₈	Adecuada	Adecuado	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	Parciales
E ₉	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Inadecuada	Menor nivel que la industria	Inexistente
E ₁₀	Adecuada	Adecuado	Medianamente adecuada	Menor nivel que la industria	Inexistente
E ₁₁	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Inadecuada	Menor nivel que la industria	Existentes
E ₁₂	Medianamente adecuada	Medianamente adecuado	Inadecuada	Obsoleta frente a la industria	Existentes
E ₁₃	Inadecuada	Inadecuado	Inadecuado	Menor nivel que la industria	Existentes
E ₁₄	Adecuada	Medianamente adecuado	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	Parciales
E ₁₅	Medianamente adecuada	Inadecuado	Inadecuado	Menor nivel que la industria	Inexistente
E ₁₆	Medianamente adecuada	Inadecuada	Inadecuada	Menor nivel que la industria	Existentes

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

5.1.3.12. Determinación de Escenarios Reales

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de los mismos:

TABLA -: Determinación de escenarios

ESCENARIOS	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E_1			X	ESCENARIO IDEAL
E_2	X			MEJORANDO LA TECNOLOGÍA DE LA MAQUINARIA Y AUMENTANDO LA TASA DE INTERES
E_3	X			DEPENDE DE LA GOBERNABILIDAD Y LA TECNOLOGÍA
E_4		X		ES PESIMISTA
E_5	X			TIENE ALTAS POSIBILIDADES DE CONCRETARSE EN EL ENTORNO GLOBAL
E_6		X		PODRÍA SUCEDER A FUTURO
E_7		X		DEPENDE DEL APOYO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS.
E_8		X		DEPENDE DEL MANEJO CORRECTO DEL DINERO
E_9			X	DEPENDE DE LA INFRAESTRUCTURA
E_{10}		X		DE PUEDE DAR EN EL FUTURO
E_{11}			X	AL NO EXISTIR UN CORRECTO MANEJO DE LOS PRÉSTAMOS
E_{12}			X	ES PESIMISTA
E_{13}			X	PESIMISTA AL EXTREMO
E_{14}		X		SE PUEDE DAR EN EL FUTURO
E_{15}			X	DEPENDE DE LA CARTERA DE CRÉDITOS POR VENCER

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Cuando ya se determinaron las probabilidades de los escenarios, se procede a construir los escenarios y detallar las mismas, para el caso de Alfombras Imperial serán los siguientes:

5.1.3.13. Relación Actores, Objetivos y Variables

5.1.3.13.1. Escenario 1

TABLA -: Escenario 1

	TASAS DE INTERÉS	CRÉDITOS AL SECTOR PRIVADO	DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
POSIBILIDADES	ADECUADA	ADECUADO	ADECUADA	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	EXISTENTES
	MEDIANAMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADA	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	PARCIALES
	INADECUADA	INADECUADO	INADECUADA	MENOR NIVEL QUE LA INDUSTRIA	PARCIALES
				OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA	INEXISTENTES

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado: Andrés Armas

Que las tasa de interés sean medianamente adecuadas permitiendo a las instituciones financieras facilitar los créditos a las microempresas con el fin de adecuar correctamente la infraestructura de la empresa para darle soporte a la tecnología, logrando de esta manera que los diferentes tipos de convenios y alianzas sean ventajosas para la empresa mejorando la inversión y obteniendo nuevos recursos a través de alianzas estratégicas.

TABLA -: Flujo de caja – escenario 1

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 1						
DENOMINACIÓN	Datos Proyectados - Momentos					
	M - 0	M - 1	M - 2	M - 3	M - 4	M - 5
INGRESOS						
<i>OPERACIONALES</i>		78.181,28	79.169,47	86.971,23	95.468,31	110.089,20
Ingresos brutos		41.148,04	43.983,04	47.011,48	50.246,48	53.702,05
Ingresos proyectos		37.033,24	35.186,43	39.959,76	45.221,83	56.387,15
<i>NO OPERACIONALES</i>		4.942,36	5.228,81	5.705,94	6.225,95	6.929,86
Descuento en compras		4.942,36	5.228,81	5.705,94	6.225,95	6.929,86
TOTAL INGRESOS		83.123,64	84.398,28	92.677,18	101.694,26	117.019,06
COSTOS						
Costos de producción		16.499,30	17.132,34	18.349,45	19.650,93	17.211,42
Costo de ventas		21.335,57	21.736,15	22.841,07	23.999,61	25.723,66
TOTAL COSTOS		37.834,87	38.868,49	41.190,52	43.650,54	42.935,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		45.288,77	45.529,79	51.486,66	58.043,71	74.083,97
<i>GASTOS OPERACIONALES</i>						
Gastos Administrativos		3.712,05	3.761,55	3.963,48	4.175,55	4.509,60
Gasto Ventas		2.427,34	2.436,05	2.542,15	2.652,42	2.837,07
Gastos de Inversión	80.700,00					
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
<i>GASTOS NO OPERACIONALES</i>						
Otros egresos (Proyectos)		40.870,00	5.415,00	3.715,00		
TOTAL DE GASTOS		53.159,39	17.762,60	16.370,63	6.827,97	7.346,67
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		(7.870,62)	27.767,20	35.116,03	51.215,74	66.737,31
15% Participaciones		1.180,59	(4.165,08)	(5.267,40)	(7.682,36)	(10.010,60)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		(6.690,03)	23.602,12	29.848,62	43.533,38	56.726,71
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
Amortización		5.597,03	3.855,78	2.421,56	1.499,06	576,56
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(80.700,00)	5.057,00	33.607,90	38.420,19	45.032,44	57.303,27

GRÁFICO -: Flujo de caja – escenario 1



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Variables financieras – escenario 1

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	VALOR
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	20,583%
• TIR = Tasa interna de retorno	25,811%
• VAN = Valor actual neto	\$ 14.636,68
• B/C = Relación beneficio / costo	2,223
• I = Tasa de interés pasiva	6,80%
• RP = Riesgo País	6,00%
• i = Inflación Acumulada	6,90%
• UE = Utilidad esperada	19,70%
• PR = Premio al Riesgo	12,80%

5.1.3.13.2. Escenario 2

TABLA -: Escenario 2

	TASAS DE INTERÉS	CRÉDITOS AL SECTOR PRIVADO	DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
POSIBILIDADES	ADECUADA	ADECUADO	ADECUADA	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	EXISTENTES
	MEDIANAMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADA	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	PARCIALES
	INADECUADA	INADECUADO	INADECUADA	MENOR NIVEL QUE LA INDUSTRIA	PARCIALES
				OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA	INEXISTENTES

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

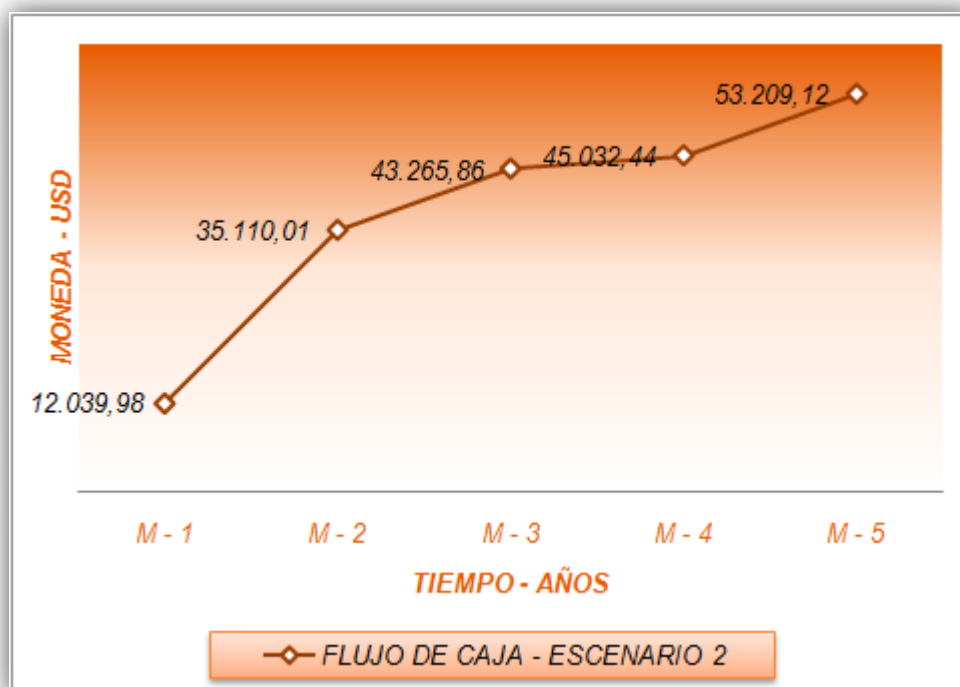
Elaborado: Andrés Armas

Que las tasa de interés sean inadecuadas dificultando el acceso a créditos, lo cual implicaría que la empresa no cuenta con la infraestructura necesaria para dar soporte a la tecnología y por ende cuenta con maquinaria de menor nivel que la industria, lo que dificultaría que al empresa gestione reformas que le permitan ser competitiva al momento de a los competidores entrantes y además no contaría con nuevas inversiones corriendo el riesgo de mantener una baja participación en el mercado.

TABLA -: Flujo de caja – escenario 2

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 2						
DENOMINACIÓN	Datos Proyectados - Momentos					
	M - 0	M - 1	M - 2	M - 3	M - 4	M - 5
INGRESOS						95%
<i>OPERACIONALES</i>		88.468,29	81.368,62	94.022,96	95.468,31	104.718,99
Ingresos brutos		41.148,04	43.983,04	47.011,48	50.246,48	53.702,05
Ingresos proyectos		47.320,25	37.385,58	47.011,48	45.221,83	51.016,95
<i>NO OPERACIONALES</i>		5.194,52	5.283,28	5.882,41	6.225,95	6.792,64
Descuento en compras		5.194,52	5.283,28	5.882,41	6.225,95	6.792,64
TOTAL INGRESOS		93.662,81	86.651,90	99.905,37	101.694,26	111.511,63
COSTOS						
Costos de producción		17.341,10	17.310,80	18.916,95	19.650,93	17.211,42
Costo de ventas		22.424,12	21.962,57	23.547,50	23.999,61	25.214,28
TOTAL COSTOS		39.765,22	39.273,37	42.464,45	43.650,54	42.425,71
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		53.897,59	47.378,53	57.440,92	58.043,71	69.085,92
<i>GASTOS OPERACIONALES</i>						
Gastos Administrativos		3.950,00	3.811,04	4.117,90	4.175,55	4.398,25
Gasto Ventas		2.582,94	2.468,11	2.641,19	2.652,42	2.767,02
Gastos de Inversión	80.700,00					
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
<i>GASTOS NO OPERACIONALES</i>						
Otros egresos (Proyectos)		40.870,00	5.415,00	3.715,00		
TOTAL DE GASTOS		53.552,94	17.844,15	16.624,10	6.827,97	7.165,27
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		344,65	29.534,39	40.816,82	51.215,74	61.920,66
15% Participaciones		(51,70)	(4.430,16)	(6.122,52)	(7.682,36)	(9.288,10)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		292,95	25.104,23	34.694,30	43.533,38	52.632,56
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
Amortización		5.597,03	3.855,78	2.421,56	1.499,06	576,56
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(80.700,00)	12.039,98	35.110,01	43.265,86	45.032,44	53.209,12

GRÁFICO -: Flujo de caja – escenario 2



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Variables financieras – escenario 2

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	VALOR
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	22,915%
• TIR = Tasa interna de retorno	29,540%
• VAN = Valor actual neto	\$ 17.081,54
• B/C = Relación beneficio / costo	2,338
• I = Tasa de interés pasiva	8,40%
• RP = Riesgo País	5,41%
• i = Inflación Acumulada	8,00%
• UE = Utilidad esperada	21,81%
• PR = Premio al Riesgo	13,81%

5.1.3.13.3. Escenario 3

TABLA -: Escenario 3

	TASAS DE INTERÉS	CRÉDITOS AL SECTOR PRIVADO	DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	MAQUINARIA	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
POSIBILIDADES	ADECUADA	ADECUADO	ADECUADA	DE PUNTA EN LA INDUSTRIA	EXISTENTES
	MEDIANAMENTE ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADA	A NIVEL DE LA INDUSTRIA	PARCIALES
	INADECUADA	INADECUADO	INADECUADA	MENOR NIVEL QUE LA INDUSTRIA	PARCIALES
				OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA	INEXISTENTES

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

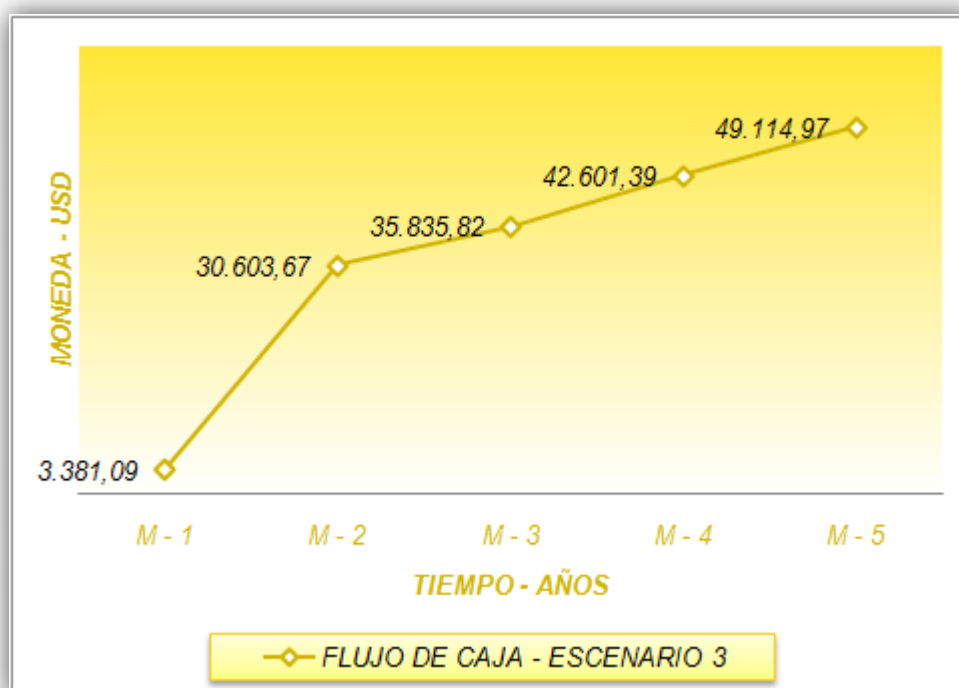
Elaborado: Andrés Armas

Que las tasa de interés sean las adecuadas para que las empresa pueda acceder a los créditos ofrecidos por las instituciones financieras, con el fin de obtener maquinaria al nivel de la industria mejorando así la calidad de sus productos, lo que le permitirá a la empresa gestionar reformas para establecer estrategias competitivas que le permitan aprovechar las ventajas de la globalización mediante posibles alianzas estratégicas.

TABLA -: Flujo de caja – escenario 3

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO 3						
DENOMINACIÓN	Datos Proyectados - Momentos					
	M - 0	M - 1	M - 2	M - 3	M - 4	M - 5
INGRESOS						
<i>OPERACIONALES</i>		75.712,40	74.771,17	83.210,32	91.951,06	99.348,79
Ingresos brutos		41.148,04	43.983,04	47.011,48	50.246,48	53.702,05
Ingresos proyectos		34.564,36	30.788,13	36.198,84	41.704,58	45.646,74
<i>NO OPERACIONALES</i>		4.881,84	5.119,88	5.611,82	6.137,01	6.655,41
Descuento en compras		4.881,84	5.119,88	5.611,82	6.137,01	6.655,41
TOTAL INGRESOS		80.594,24	79.891,05	88.822,14	98.088,06	106.004,20
COSTOS						
Costos de producción		16.297,27	16.775,41	18.046,77	19.370,21	17.211,42
Costo de ventas		21.074,31	21.283,32	22.464,31	23.656,76	24.704,90
TOTAL COSTOS		37.371,58	38.058,73	40.511,09	43.026,96	41.916,33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		43.222,65	41.832,32	48.311,05	55.061,10	64.087,87
<i>GASTOS OPERACIONALES</i>						
Gastos Administrativos		3.654,94	3.662,56	3.881,12	4.100,61	4.286,90
Gasto Ventas		2.390,00	2.371,95	2.489,33	2.604,81	2.696,97
Gastos de Inversión	80.700,00					
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
<i>GASTOS NO OPERACIONALES</i>						
Otros egresos (Proyectos)		40.870,00	5.415,00	3.715,00		
TOTAL DE GASTOS		53.064,94	17.599,50	16.235,45	6.705,42	6.983,87
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		(9.842,28)	24.232,81	32.075,60	48.355,68	57.104,00
15% Participaciones		1.476,34	(3.634,92)	(4.811,34)	(7.253,35)	(8.565,60)
UTILIDAD NETA OPERATIVA		(8.365,94)	20.597,89	27.264,26	41.102,33	48.538,40
Depreciación		6.150,00	6.150,00	6.150,00	-	-
Amortización		5.597,03	3.855,78	2.421,56	1.499,06	576,56
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	(80.700,00)	3.381,09	30.603,67	35.835,82	42.601,39	49.114,97

GRÁFICO -: Flujo de caja – escenario 3



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Variables financieras – escenario 3

VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN	VALOR
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	21,835%
• TIR = Tasa interna de retorno	21,897%
• VAN = Valor actual neto	\$ 2.522,24
• B/C = Relación beneficio / costo	2,002
• I = Tasa de interés pasiva	5,29%
• RP = Riesgo País	7,00%
• i = Inflación Acumulada	8,50%
• UE = Utilidad esperada	20,79%
• PR = Premio al Riesgo	12,29%

5.1.3.14. Comparación de los Flujos de Escenarios

Para determinar cuál es el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario analizar la comparación que proyectan cada uno de los estudios.

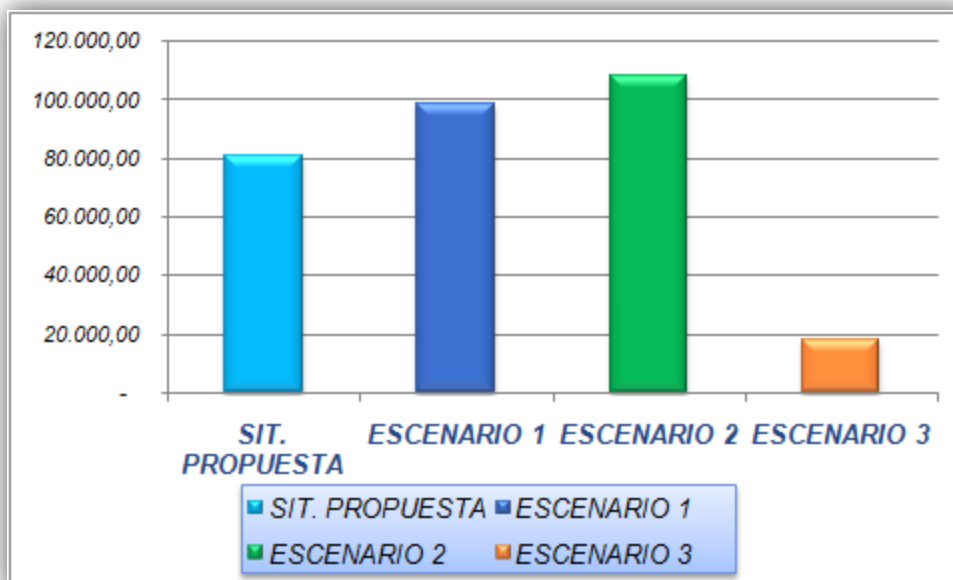
TABLA -: Comparación de flujos de caja – escenarios

MOMENTOS	SIT. PROPUESTA	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
M - 0	(80.700,00)	(80.700,00)	(80.700,00)	(80.700,00)
M - 1	2.263,81	5.057,00	12.039,98	3.381,09
M - 2	33.607,90	33.607,90	35.110,01	30.603,67
M - 3	36.804,96	38.420,19	43.265,86	35.835,82
M - 4	41.559,51	45.032,44	45.032,44	42.601,39
M - 5	47.067,89	57.303,27	53.209,12	49.114,97
TOTAL	80.604,07	98.720,80	107.957,42	18.116,73

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

GRÁFICO -: Comparación de flujos de caja – escenarios



Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

TABLA -: Comparación entre variables financieras – escenarios

VARIABLES FINANCIERAS - COMPARACIÓN	S.PROPUESTA	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
• TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento:	19,490%	20,583%	22,915%	21,835%
• TIR = Tasa interna de retorno	22,081%	25,811%	29,540%	21,897%
• VAN = Valor actual neto	\$ 8.127,13	\$ 14.636,68	\$ 17.081,54	\$ 2.522,24
• B/C = Relación beneficio / costo	1,999	2,223	2,338	2,002
• I = Tasa de interés pasiva	5,29%	6,80%	8,40%	5,29%
• RP = Riesgo País	5,41%	6,00%	5,41%	7,00%
• i = Inflación Acumulada	7,94%	6,90%	8,00%	8,50%
• UE = Utilidad esperada	18,64%	19,70%	21,81%	20,79%
• PR = Premio al Riesgo	10,70%	12,80%	13,81%	12,29%

Fuente: Alfombras Imperial

Elaborado por: Andrés Armas

Como podemos observar, en el presente cuadro comparativo los resultados de algunas variables se diferencian unos de otros no solo por valor sino también gráficamente, es decir los valores que están representados con colores verdes son positivos para la empresa los amarillos preventivos y los anaranjados como negativos; a su vez y con respecto a lo cuantitativo podemos decir lo siguiente:

- En el escenario 1, se procedió a elevar la tasa de interés pasiva, riesgo país, tasa de inflación además de manejar un porcentaje de aumento en la maquinaria y de hecho los ingresos aumentaron mesuradamente. Por lo que como resultado de esta simulación se concluye que este escenario es alternativo de la propuesta inicial ya que según las posibilidades barajadas el contexto financiero es muy similar y de hecho muy factible para la operatividad de Alfombras Imperial.

- Escenario 2, aquí nos podemos dar cuenta que se constituye como optimista según los resultados proyectados, a pesar de que se aumentó tres puntos en la tasa de interés y la inflación en 1 punto, la empresa se verá obligada a ampliar su margen de rentabilidad esperada la cual está ligada a las variables en mención sumado el riesgo país que se mantuvo constante. Por lo tanto, con esta simulación se logró alcanzar el beneficio / costo más alto de las tres simulaciones propuestas llegando a obtener \$1,338 por cada dólar invertido, también podemos citar la diferencia de siete puntos aproximadamente de la tasa interna de retorno respecto de la tasa mínima aceptable de rendimiento, lo cual significa que ante estas condiciones establecidas la empresa alcanzará más rápidamente la consecución de los objetivos.
- Escenario 3, en esta simulación los esfuerzos de la empresa decayeron en el transcurso del tiempo, no obstante las variables principales para la toma de decisiones presentan parámetros mínimos de aceptabilidad, en otras palabras pese al incremento del riesgo país y la tasa de inflación; la empresa enfrenta estas variables exógenas y viabiliza su gestión para el cumplimiento de su visión en el tiempo estimado debido a presentar una diferencia 0,062% entre las variables TIR y TMAR.

CAPITULO VI: RESULTADOS DEL ESTUDIO

6.1. DESCRIPCIÓN

Finalmente, se recaba toda la información obtenida en el desarrollo de los diferentes capítulos del presente estudio, el resultado del estudio lleva los lineamientos establecidos a un punto final, es decir abarca variables de decisión específicamente las que causan mayor incidencia y son parte vital del modelo de gestión estratégica.

6.1.1. Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto constituye una gran oportunidad para el crecimiento de Alfombras Imperial en vista de que el sector textil artesanal está en desaceleración y actualmente experimentando poca diversificación en su con lo que ha creado más oportunidades de promover los servicios de la empresa.

Después de haber realizado el análisis situacional de la empresa, desarrollar un modelo de gestión estratégica para la misma, haber generado proyectos y estudiar el impacto financiero de estos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- Todos los problemas y falencias que atraviesa el sector radican en la desatención gubernamental que ha sufrido el mismo, a esto sumado lo altos aranceles que posee este sector.
- La empresa Alfombras tiene grandes posibilidades de desarrollarse en el campo textil artesanal debido que después de haber realizado el modelo de gestión estratégica basada en Balanced Scorecard, se constituye como un soporte empresarial que es aplicado por todas las empresas emprendedoras no solo del sector sino del conglomerado nacional.
- En la actualidad existe competencia intensa y directa para los servicios que ofrece la empresa, lo que a su vez es un factor que puede generar estrategias prometedoras para la consecución de los objetivos, además de poder medir los esfuerzos de la empresa dentro del mercado.
- La empresa debe abordar las oportunidades actuales para poder reducir las debilidades obteniendo una mejor imagen corporativa y participación en el mercado, haciendo uso de todas las capacidades del personal, del sistema informático, sus telecomunicaciones, con el propósito de brindar un

mejor servicio, evitando las pérdidas por mal uso de los recursos, lo que a su vez generan ingresos crecientes y permiten ser competitivos y que la empresa este preparados para futuros retos en el sector que desarrolla sus actividades.

- Cualquier acción financiera debe estar sustentada en el plan de optimización acompañada por un reglamento y una planificación adecuada a fin de hacer uso apropiado de los recursos económicos frente a los fines perseguidos, y promover el desarrollo sostenido y sustentable utilizando para ello los recursos disponibles y los recursos obtenidos en la mejora constante del personal y de la organización.
- Los resultados proyectados en el Estudio Financiero muestran márgenes aceptables de rendimiento, en los que se comprueban que la empresa recuperará su inversión al corto plazo, mostrando además un beneficio aceptable.
- Sus principales oportunidades, se basan en la capacidad intelectual, trabajo en equipo y liderazgo, lo que permite reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para poder acoplarse en el mercado y crecer en conjunto con él.
- El conjunto de objetivos y estrategias planteados están orientados a lo plasmado en su horizonte de MISION y VISION.

6.1.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa aplique las estrategias corporativas obtenidas en el análisis, de la mejor manera para que la institución se perfeccione en el mercado objetivo y sea el reconocido en el mercado nacional.
- Es de vital que la organización desarrollará y apliqué los proyectos estratégicos planteados considerando que los mismo son flexibles y deben acoplarse a las realidad del entorno en el momento que se lleven a cabo para obtener el más alto beneficio posible para el fortalecimiento corporativo.

- No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permita un fortalecimiento de la identidad, mejoramiento en el desarrollo de los trabajos operativos y que lleve a la empresa a los niveles de calidad.
- Desarrollar y fomentar una filosofía corporativa así como cultura organizacional produciendo una mejor imagen con el cliente final.
- Para aplicar obtener el mejor beneficio del plan estratégico se deben aplicar correctamente los planes planteados, por tanto se deben tomar en cuenta que para ellos se debe empezar con cambio de mentalidad del personal y aplicar las iniciativas que devine el Tablero de Comando.
- Destinar los recursos necesarios para la correcta aplicación y desarrollo de los proyectos, midiendo sus resultados ya que muestran resultados aceptables y benéficos para la empresa con un TIR del 22,081% y una Relación B/C de 1,999; resultados excelentes para un mercado competitivo.

6.1.3. Referencias Bibliográficas

6.1.3.1. Trabajos citados

Abendaño, Augusto; Benavides, Verónica Planificación Estratégica [Informe]. - Quito : Tesis-ESPE, 2001.

Almeida Castro, Irma Lorena Confección y comercialización de sábanas y toallas para instituciones hospitalarias y hoteleras de la ciudad de Quito [Sección del libro]// Proyecto de grado previo a la obtención del título de ingeniero comercial / aut. libro Almeida Castro Irma Lorena, Salas Director-Ing.Marcelo y Velasco Codirector-Ing.Juan Francisco. - Sangolquí : ESPE - curso taller, 2003. - Vol. I.

CV CAD SA de Clubplaneta; trabajo.com.mx [En línea]// Visión de una empresa. - Cad.com.mx, Computación Aplicada al Desarrollo SA de CV. - 14 de 07 de 2008. - http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm.

Darquea Gonzalo Planeación Estratégica Municipal [Informe]. - Quito : Gonzalo Darquea, 1998.

Edicions-UPC Editorial de la Universitat Politècnica de Catalunya [En línea]. - Edificio Omega-Barcelona, 1994-2008. - 15 de Mayo de 2008. - www.edicionsupc.es.

Edzon Zevallos Juan El Prisma [En línea] // Fundamentos de Administración. - El Prisma.com, 2001-2008. - 13 de Mayo de 2008. - www.elprisma.com.

eluniverso/ECONOMÍA eluniverso.com Noticias del Ecuador y del mundo [En línea] // Redacción / Economía. - Diario El Universo, 2004-2008. - 7 de Mayo de 2008. - www.eluniverso.com.

Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica - Bienvenido al Website Oficial [En línea] // La Cultura Corporativa / Cultura Organizacional. - CNCF, 1994. - 10 de Mayo de 2008. - http://www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm.

Ferrari Sergio PUEBLOS, Asociación y Dignidad [En línea] // Revista de Información y Debate. - SPIP-Madrid, 2005-2008. - 15 de Mayo de 2008. - www.revistapueblos.org.

Foro-Democrático Foro Democrático.org [En línea]. - Pablo Corral Vega, 2008. - Mayo de 2008. - www.forodemocratico.org.

Garzón Obando Marco Fernando Modelo de gestión estratégica utilizando como herramienta el balanced scorecard aplicado a la empresa avícola "Diana Carolina" [Sección del libro] // Tesis previo a la obtención del título de ingeniería en mercadotecnia / aut. libro Garzón Obando Marco Fernando, Montoya Director-Ing.Edwin y Salazar Pico Codirector-Ing.Francis Iván. - Sangolquí : ESPE - curso taller, 2008. - Vol. I.

GestioPolis GestioPolis.com [En línea] // la primera comunidad de conocimiento en negocios de Hispanoamérica. - Carlos López, 2008. - 2008. - <http://www.gestiopolis.com/>.

Gómez Alberto Ortiz GERENCIA FINANCIERA y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO [Libro]. - Bogotá D.C. : Mc Graw Hill, 2005. - Segunda. - ISBN: 958410363-6.

Gomez Humberto Serna Gerencia Estratégica [Libro]. - Bogotá, D.C : 3R Editores, 1998. - 8a. ed. actualizada : pág. 413. - 9589613772.

KAIZEN S.A. GRUPO GRUPO KAIZEN S.A. En el grupo Kaisen no solo vendemos servicios, ofrecemos beneficios [En línea] // Notilik - Noticias. - Prof. Alvaro Reynoso, 1990. - 10 de Mayo de 2008. - www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la_eliminacion_de_la_teor%C3%ADa.pdf.

Lecaro López Manuel Ignacio El Nuevo Empresario/Noticia [En línea]. - mantareys, 2008. - 10 de Mayo de 2008. - www.elnuevoempresario.com.

Macías Washington y Méndez Prado Mariela Ecuador Invierte [En línea] // Ecuador Invierte - nunca fue más fácil invertir. - CIEC © 2007 || ESPOL - ICHE FACULTAD, 2007. - 11 de Mayo de 2008. - <http://www.ecuadorinvierte.com/perspectivas/No.%2022-%20Desempeno%20Economico%202008.pdf>.

Mark Pendergrast Demetris Vronlis, Vincent Mok, Jain Sharp, Xiudian Dai, Godfrey Yeung, Maurren Taylor, Carroll Mohn, Leo - Paul Danna, Brenda M, Jerry L. Paine El estilo Coca-Cola Estratégias para competir en un mercado global [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2480-4.

Mercedes Costa García Maria del Pilar Galeote Muñoz Negociar pra CON-vencer [Libro]. - Aravaca : Mc Graw Hill, 2004. - ISBN: 84-481-2998-9.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra; Miño, Eduardo El proceso estratégico [Libro] / trad. Henry Mintzberg James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Eduardo Miño. - Madrid : Prentice Hall, 1998. - Ed. europea revisada | 3 Ediciones : pág. 841. - ISBN:8483220504.

Monografias.com Monografias.com [En línea] // El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. - Monografias.com S.A., 2008. - 2008. - <http://www.monografias.com/>.

Norton, Dr. David P. La nueva ciencia de ejecución de estrategias [Conferencia]. - Quito : Palladium - Executive Strategy, 2006. - ISBN.

Porter Michel E. ESTRETEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia [Libro]. - México : Compañía Editorial Continental, 2006. - ISBN: 968-26-1184-9.

PROhumana Fundación PROhumana, promoviendo la Responsabilidad Social en Chile [En línea] // PROhumana. - Cebec, 2007. - 2007. - <http://www.prohumana.cl/>.

Redacción/Economía eluniverso.com Noticias del Ecuador y del mundo [En línea] // eluniverso.com/ECONOMÍA. - 7 de Mayo de 2008. - 1o de Mayo de 2008. - <http://www.eluniverso.com/2008/05/07/0001/9/3362792E7F4E4AD99FD42594D87D11D2.html>.

Salas, Tania Monografías.com [En línea] // Globalización y Diversidad. - Monografías.com S.A, 1997-2008. - 14 de Mayo de 2008. - www.monografias.com.

Salazar, Francis ESTRATEGIA... Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: GESTIÓN ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, BALANCED SCORECARD [Libro]. - Quito : Management Advise & Consultig, 2007. - Vol. [ver.1.0+].

Salazar, Francis Sistemas de Entrenamiento y Calificación de Nuevas Filiales [Informe]. - Quito : MA&C, 2008.

Santos Dr. Antonio Alva Proyectos de Tesis [En línea] // SBReadResourceServlet. - 23 de Septiembre de 2004. - 18 de Abril de 2008. - <http://cmapspublic2.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet>.

Slater Robert El relanzamiento de Microsoft Cómo inventaron su empresa Bill Gates y Steve Ballmer [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2469-3.

Tecnológico de Monterrey Curso Básico de Estadística [En línea] // Distribuciones Continuas. - D R Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2004. - 16 de Mayo de 2008. - www.cca.org.mx.

Vivek Gupta K. Prashanth, Padmini Dittakavi, Senthil Ganesan, Margaret L. Williams, Mark N. Frolick, James W. Candler, Prashanth C. Palvia, Jane D. Thompson, Steven M. Zeltmann, Chad A. Bruso, James J. Valentine, Bingguand Li, Michael W. Riley, Binshan L El estilo FedEx Claves para obtener la ventaja competitiva [Libro]. - Barcelona : Deusto, 2007. - ISBN: 84-234-2482-0.