



# ESPE

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

CAMINO A LA EXCELENCIA

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

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

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

**AUTOR: ARMAS MOYANO ANDRÉS ANÍBAL**

**SANGOLQUÍ – ECUADOR**

**SEPTIEMBRE 2008**

**CAPITULO I**

**СВЪИЛНОГО I**

# INTRODUCCIÓN

- El arte de hacer alfombras probablemente se desarrolló en las llanuras de *ASIA CENTRAL* sobre un millar de años atrás.
- Los nómadas necesitaron protección de los inviernos fríos, algo más factible que las cubiertas de piel de oveja.
- Los materiales utilizados para la urdimbre  $\updownarrow$ , trama  $\leftrightarrow$  fueron pila de vino de los rebaños de cabras y ovejas del rebaño.



*Detalle de la famosa alfombra de Pazyryk*

# GENERALIDADES

En el Ecuador existen grandes empresas comercializadoras de alfombras; no obstante la **manufacturación estandarizada** desde un punto de vista técnico – práctico está siendo desatendida por las industrias instaladas en la actualidad.



# GENERALIDADES

A  
N  
T  
E  
C  
E  
N  
T  
E  
S

- DISEÑO DE INTERIORES
- INDUSTRIA INMOBILIARIA
- KNOW-HOW
- Alianzas Estratégicas
- Estabilidad integral y de **prestigio**
- Mejoramiento Continuo



# GIRO DEL NEGOCIO

La empresa *Alfombras Imperial* es de tipo unipersonal

**ALFOMBRAS  
JUEGOS DE BAÑO**

- Producción
- Comercialización

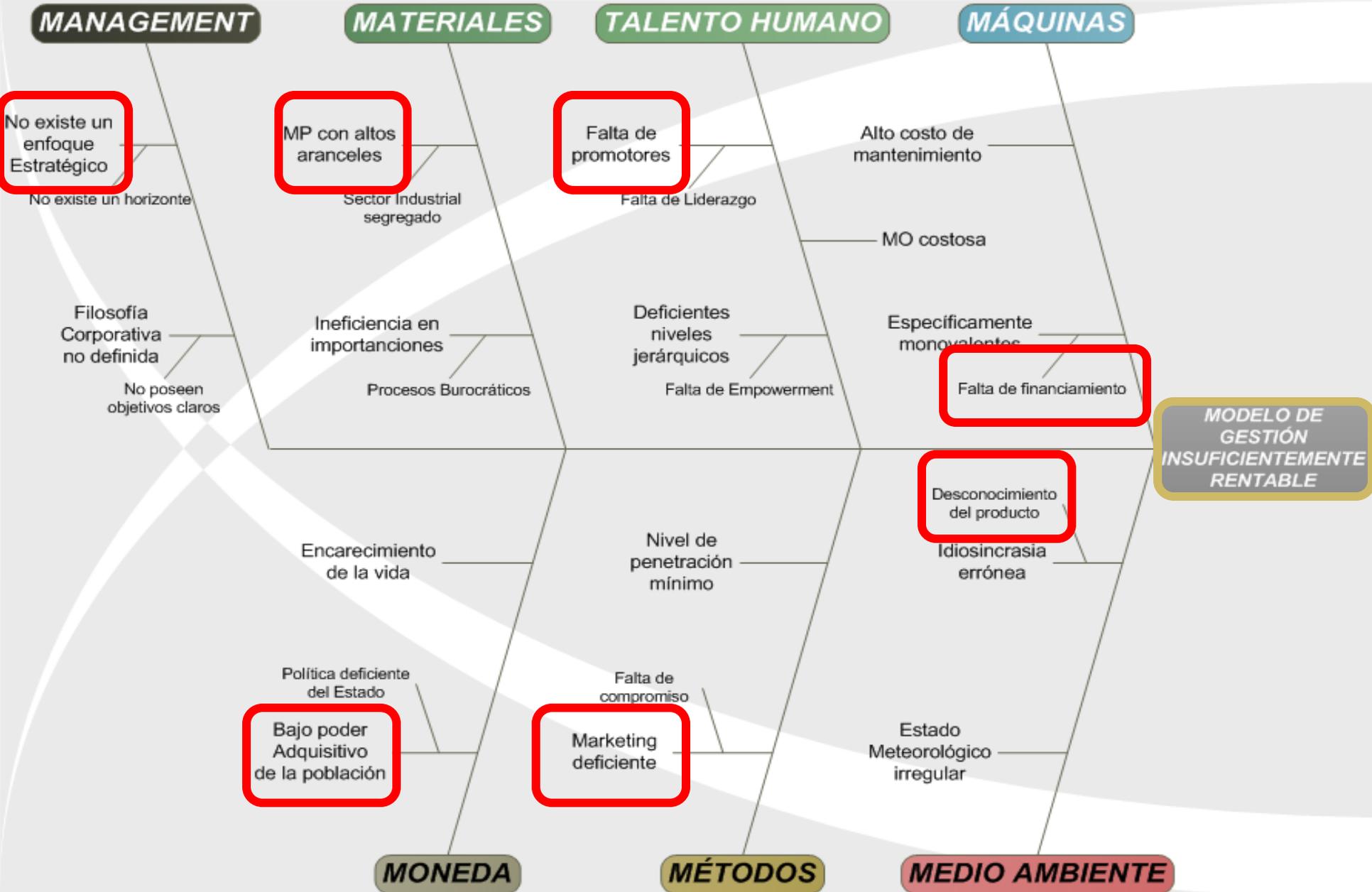
**PERSIANAS  
PISO  
FLOTANTE**

- Instalación
- Asesoramiento y soporte tecnológico a empresas afines con problemas en maquinaria de confección de alfombras.

**OBJETIVO  
META**

- Importación de alfombras norteamericanas especialmente diseñadas para la industria hotelera y afines

**La tendencia del mercado de diseño de interiores en el contexto regional y nacional**



# DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Elaborar un Plan Estratégico de la Empresa que **genere a partir del diagnostico, 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**.

**OBJETIVO GENERAL**

1. **Realizar el diagnóstico situacional.-** Determinar la situación presente.
2. **Establecer el direccionamiento estratégico.-** Implementar proyectos operativos.
3. **Establecer iniciativas programadas.-** Consolidar la ejecución del direccionamiento.
4. **Formular indicadores de éxito global.-** Monitorear los proyectos en el tablero de comando.
5. **Desarrollar evaluación financiera.-** En base A escenarios factibles capaz de poder tomar decisiones

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**CAPITULO II**

**СВЪИЦНОГО II**

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## DESCRIPCIÓN

- ↳ Mide la **eficiencia de la empresa.**
- ↳ Se divide en dos partes específicas:
  - ↳ ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO
    - ↳ *MACROAMBIENTE*
    - ↳ *MICROAMBIENTE*
  - ↳ ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO
  - ↳ PONDERACIÓN DE IMPACTOS

# ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO



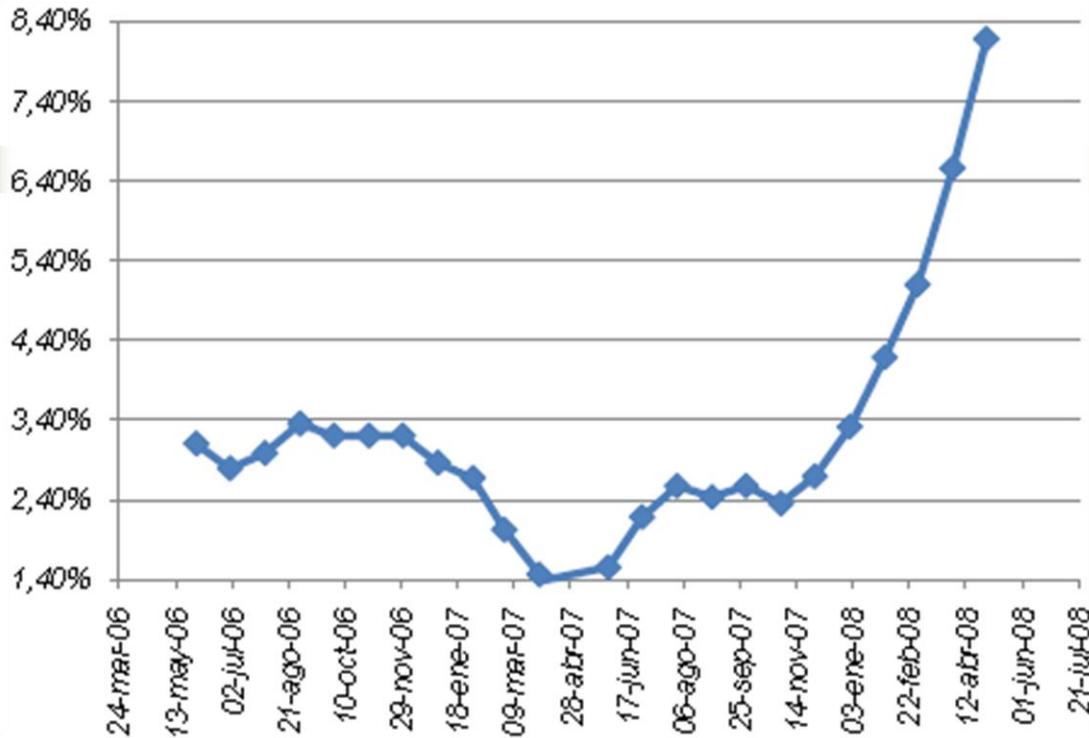
Se investigarán, aquellas **variables** sobre las cuales la **empresa no tiene influencia** alguna por tanto deben **adaptarse** a ellas

# MACRO AMBIENTE

- **Entorno Económico**
  - **Entorno Geopolítico**
  - **Entorno Político - Legal**
  - Entorno Legal
  - Entorno Socio-Cultural
  - Entorno Demográfico
  - Entorno Tecnológico
  - Entorno Ambiental
- *CONTEXTO GENERAL*
  - *IMPACTO INDIRECTO*
  - *NO INMEDIATO PARA LAS ORGANIZACIONES*



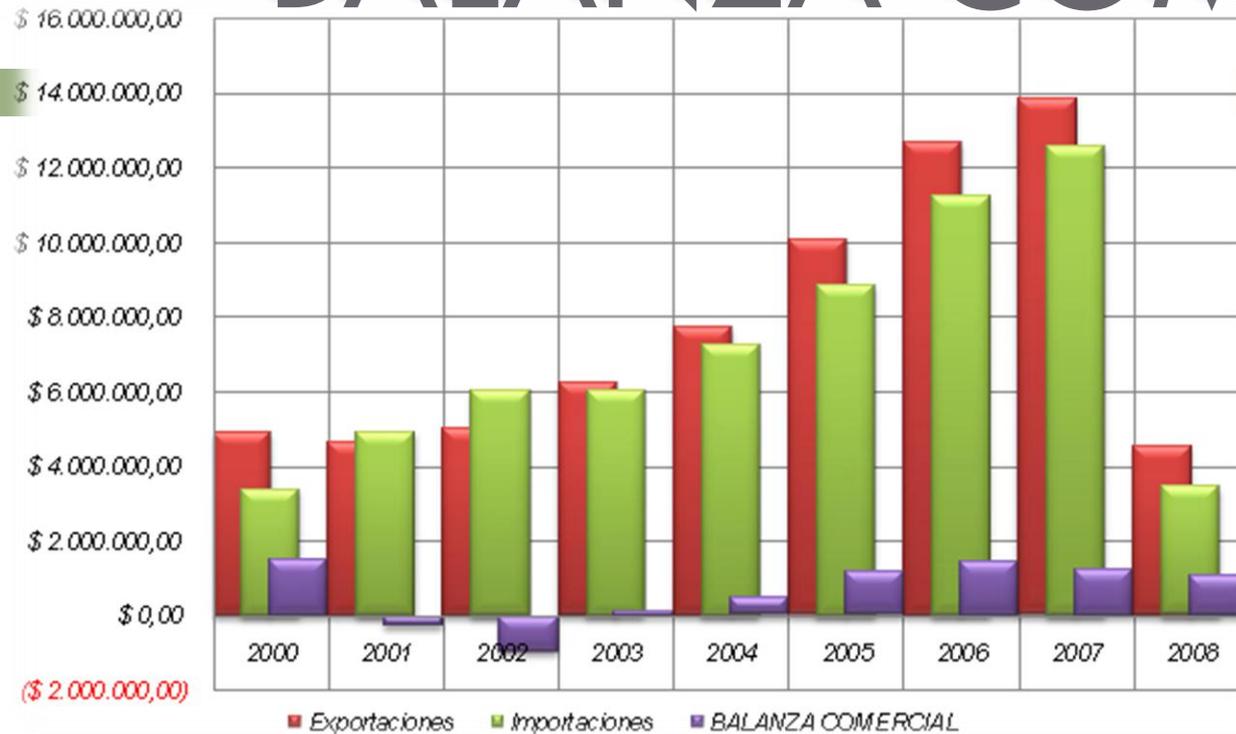
# INFLACIÓN



Tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo.

- ❑ **Volatilidad** de la demanda industrial.
- ❑ **Encarecimiento** de los productos textiles complementarios.
- ❑ **Disminución de la oferta** en un entorno económico global.
- ❑ Poder disminuido de **futuras exportaciones**.

# BALANZA COMERCIAL



Relaciona las exportaciones netas y las importaciones netas de la economía.

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

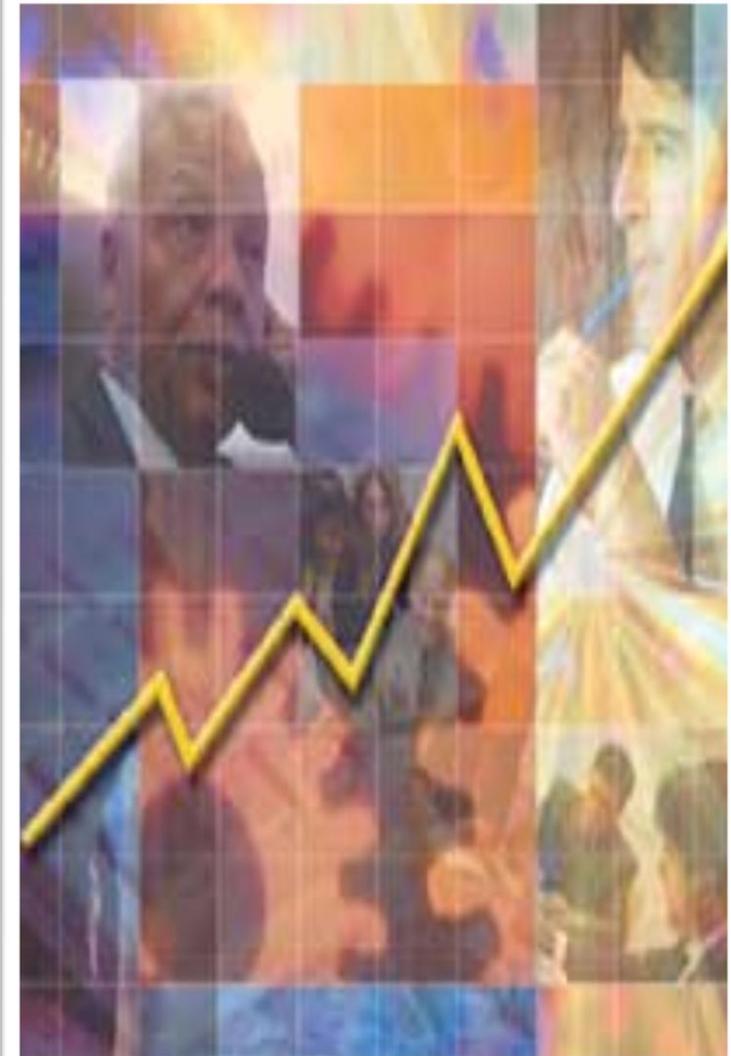
# GLOBALIZACIÓN



- **Apertura** de mercados que permitirá realizar **alianzas estratégicas** con nuevos proveedores
- Se facilitará el **ingreso** de empresas extranjeras que compiten en el mismo sector.

# GOBERNABILIDAD

- 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.

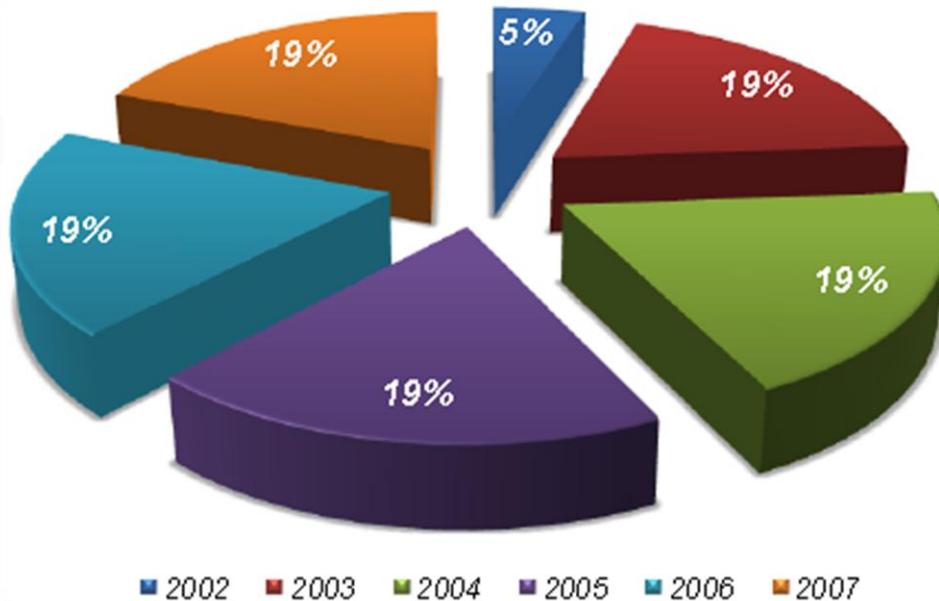


# MICRO AMBIENTE

- MERCADO
  - ▣ Oferta
  - ▣ Demanda
  - ▣ Tamaño del mercado
  - ▣ **Participación del mercado**



# PARTICIPACION EN EL MERCADO



Cuenta con una producción de 12600 unidades al año, no existe distribución regional.

- Podrían surgir **nuevas industrias**, debido a la inexistencia de competidores.
- El tamaño del mercado **depende de las ventas anuales** de Alfombras Imperial.
- Al no existir empresas que ofrezcan un **producto diferenciado**, ayuda al posicionamiento del producto.

# 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.**

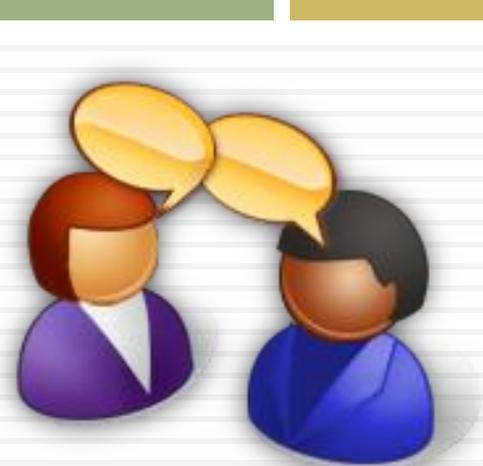
# CAPACIDAD TECNOLÓGICA

## DIAGRAMA DE LOCALIZACIÓN



- 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.

# PONDERACIÓN DE IMPACTOS



1. **Escoger las variables** más importantes.
2. **Analizar interacción de la variable** con la organización.
3. **Pronosticar su comportamiento**
4. Obtener **conclusiones** y **clasificarlas** por su grado de influencia.
5. **Categorizar los resultados**



# F O D A

## FORTALEZAS

1. La empresa posee su **propio espacio físico** adecuado a sus necesidades.
2. **Alianzas Estratégicas** Proveedores.

## OPORTUNIDADES

1. No existen oferentes nacionales de **productos con la misma calidad** a un costo tan accesible.
2. La **optimización de costos** y precios que sufre el mercado, permitirá lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.

## DEBILIDADES

1. **No existe** desarrollo de **gestión estratégica** de una forma correcta y técnica.
2. El **tamaño del mercado** depende de las ventas anuales de Alfombras Imperial.

## AMENAZAS

1. **Recuperación lenta** del valor agregado de la economía.
2. Tasas de **interés reajustables** rápidamente.

Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

# ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA

## "FA"

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

Sirve para enfrentar los puntos fuertes de la empresa contra las amenazas más relevantes.

*Valor de la Matriz*

*Ponderación Alta × N° de Filas × N° de Columnas*

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

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

- La empresa **reducirá en un 64,90%** el impacto de las amenazas del mercado al hacer uso efectivo de sus fortalezas.

# MATRIZ DE SINTESIS

## **FORTALEZAS**

1. **Ampliación de la maquinaria** y mejorar de las instalaciones.
2. **Fortalecer las alianzas** estratégicas existentes y crear nuevas

## **OPORTUNIDADES**

1. El producto que ofrece Alfombras Imperial poseerá **características diferenciadas** mercado textil.
2. Optimizar los **costos** que en la actualidad **merman el rendimiento de la empresa.**

## **DEBILIDADES**

1. **Diseñar un Plan Estratégico Corporativo** que permita lograr la consistencia comercial corporativa .
2. Analizar nuevas vías para la **importación de productos complementarios.**

## **AMENAZAS**

1. Realizar **programas de inversión** viables para la empresa.
2. **Desarrollar estrategias financieras** para minimizar la fluctuación volátil de las tasas de interés y su incidencia en la empresa.

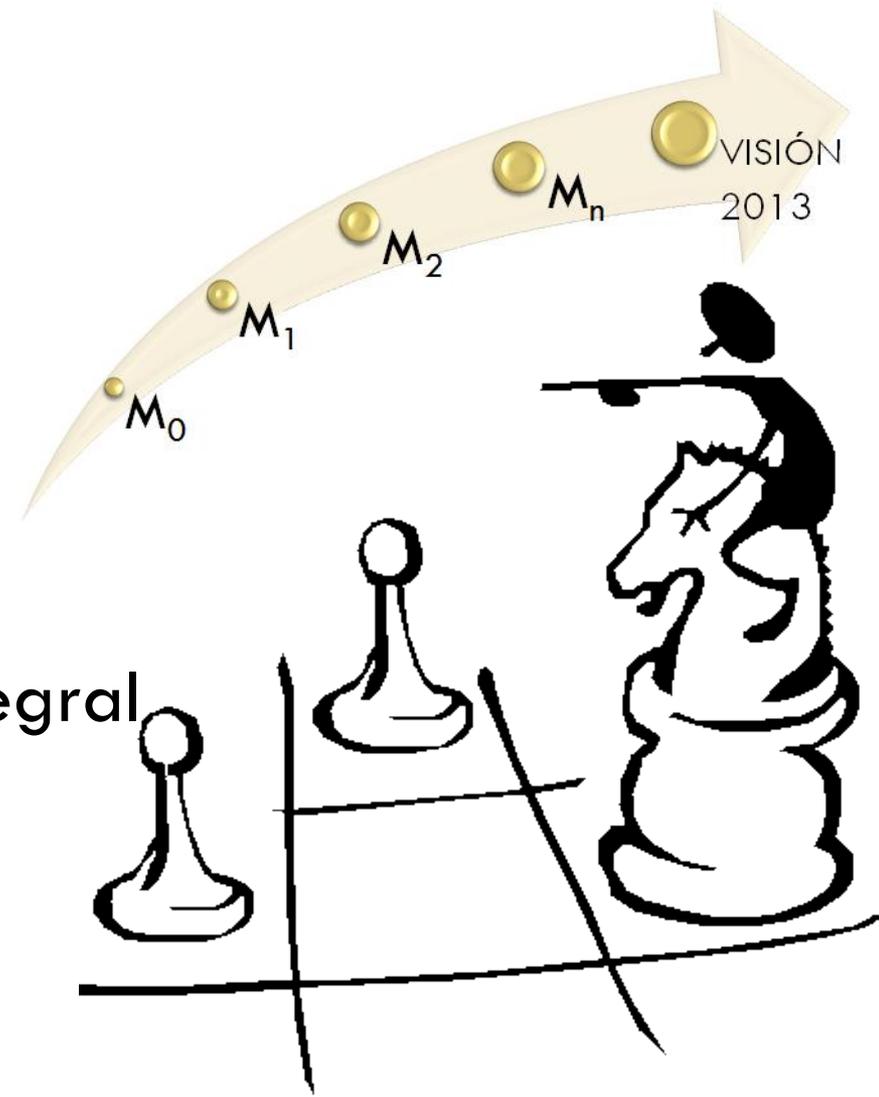
**CAPITULO III**

**СВЪИЦНОГО III**

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DESCRIPCIÓN

- ☞ Filosofía Corporativa
- ☞ Objetivos Estratégicos
- ☞ Perfil Estratégico
- ☞ Balanced Scorecard
- ☞ Cuadro de Mando Integral
- ☞ Mapa Estratégico



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## ELEMENTOS

- MISION
- VISION
- OBJETIVOS
- ACCIONES ESTRATÉGICAS

## FILOSOFÍA CORPORATIVA

La **agrupación** específica de normas, estándares y valores **compartidos por los miembros de una organización** que **afectan** la forma como se desarrollan los **negocios**

**CREENCIAS**  
**RIGEN LAS EMPRESAS**  
**C, PR, T, GOV, SOCIEDAD**

# DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

VOLATIVIDAD  
TECNOLÓGICA

INCREMENTO DE  
COMPETIDORES

ASPECTOS INTERNOS Y  
EXTERNOS

Negocio Real:

Producción y comercialización [BASICO]

Negocio Potencial:

Importación [HOTELES]

Negocio Futuro:

P & C [INFRAESTRUCTURA SUSTENTABLE]

# PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES



## VALORES

1. **Trabajo** en Equipo
2. Comunicación y **Confianza**
3. **Lealtad**
4. Respeto
5. Transparencia

## PRINCIPIOS

1. **Respeto** al Prójimo
2. **Creatividad**
3. Liderazgo y participación
4. Disciplina y **Responsabilidad**

# LA IMAGEN DE LA ORGANIZACION

## □ PRESENTE PROPUESTO

### **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.***



# LA IMAGEN DE LA ORGANIZACION

## □ FUTURO PROSPECTIVO

### **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.***



# OBJETIVOS CORPORATIVOS



□ Directrices principales sobre las cuales la empresa guiará sus estrategias:

□ DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

<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.
<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.
<i>Gestión Financiera</i>	Realizar una optimización de costos y precios que sufre el mercado, permite lograr el equilibrio entre los costos de la empresa y los de la industria.
<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.

# PRE-OBJETIVOS

P	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Gestión Financiera	Desarrollar proyectos de inversión	Indicador beneficio/pérdida	Proceso	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años
			Retorno sobre patrimonio			
			Crecimiento de Utilidades			
	Gestión Financiera	Optimización de Costos y Precios de la industria inmobiliaria	Índices de Rentabilidad	Externo	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años
			Reducción en costos de venta			
			Valor del mercado			
	Gestión de Crédito	Agilizar el proceso de concesión de crédito	Tiempo que toma obtener un crédito	Externo	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
			[N°] de posibilidades de obtener un crédito - [N°] créditos obtenidos			

- Son la **transformación de la conclusión** de cada eje en un objetivo **preliminar**.
- Se **definen variables** que ayudan a su ejecución.

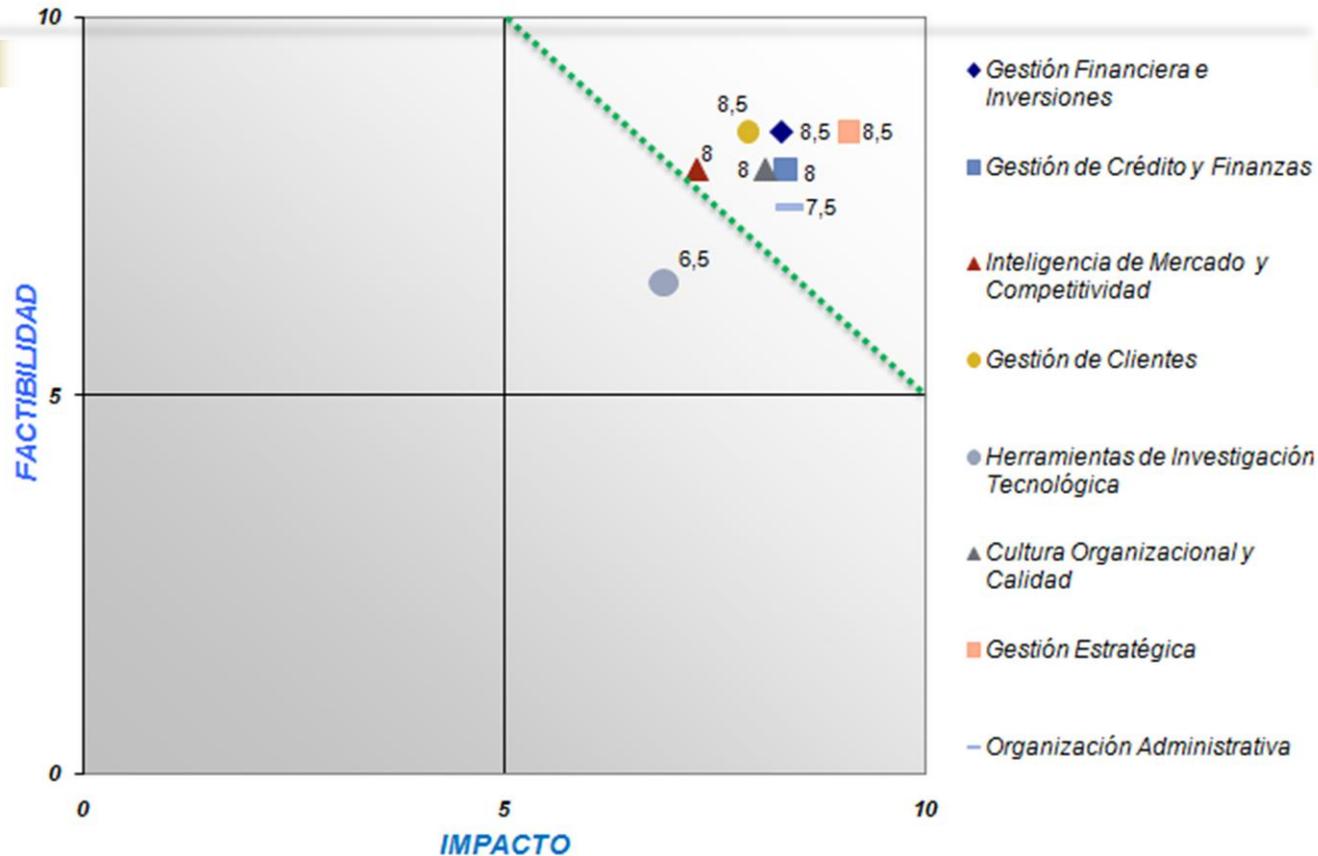
# PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

P	EJE	OBJETIVO	F	FACTIBILIDAD			IMPACTO			
				Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnología a Utilizarse	TOTAL	Aporte Cumplimiento o Visión	Percepción del P & S	TOTAL
				30%	35%	35%	100%	50%	50%	100%
			C	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PERSPECTIVA 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
	Gestión Financiera	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	8,4	8	8	8
	Gestión de Crédito									

- Es determinar la **factibilidad** y el **impacto** que poseen y ejercen, respectivamente, dentro de la organización



# IMPACTO vs FACTIBILIDAD



- Pre-objetivos cumplen con los dos factores básicos e indispensables impacto y factibilidad para que puedan **convertirse en objetivos corporativos**

# OBJETIVOS CORPORATIVOS DEFINITIVOS

EJE

OBJETIVO

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.*



- A partir de la priorización se **busca relaciones directas** para **fusionar** sus resultantes y obtener así un **objetivo integral**.

# ESTRATEGIA

- La importancia del pensamiento estratégico:
  - La supervivencia empresarial radica, **en la claridad de nuestro pensamiento estratégico.**
  - La planificación a largo plazo es pensar en **futuro de las decisiones presentes.**



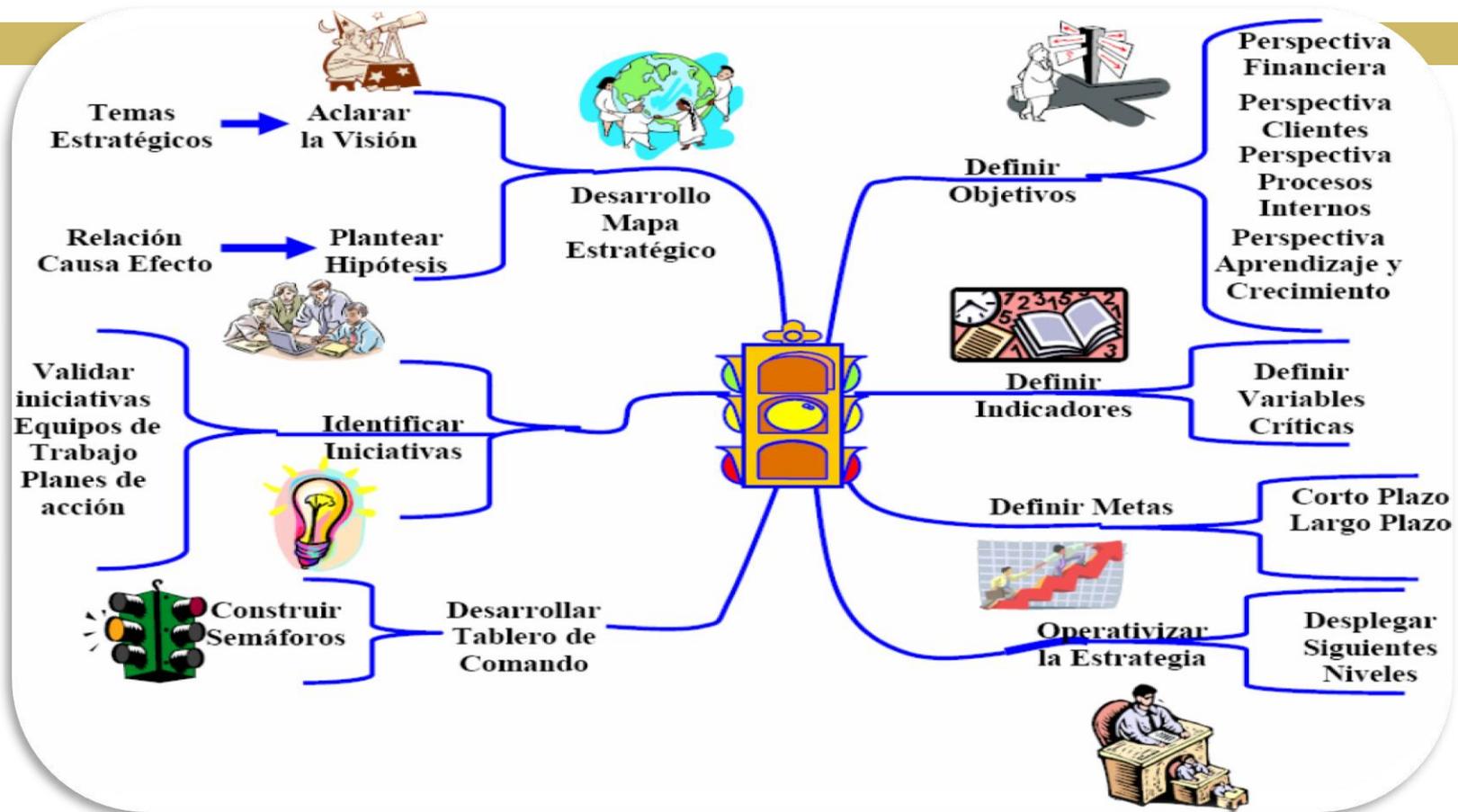
# DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

## ESTRATEGIA CORPORATIVA



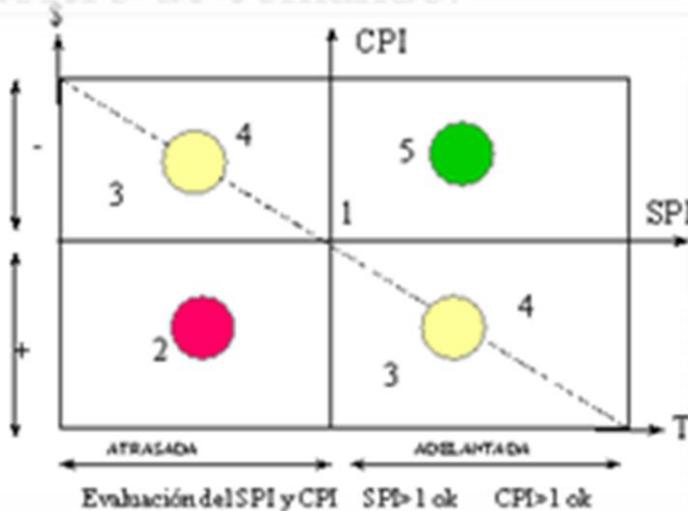
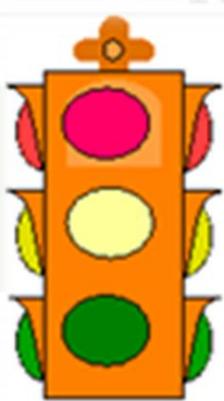
*La estrategia empleada por Alfombras Imperial, se dirigirá a adoptar decisiones de la competencia, con lo cual deberá encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos [en alfombra y sus complementarios] estandarizados que aporten con una diferenciación notable 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.*

# BALANCED SCORECARD



- ❑ BALANCED= Equilibrado.
- ❑ SCORECARD= Tarjeta de Resultados, Registro de logros / avances.

# TABLERO DE COMANDO



**Conjunto de indicadores** financieros y no financieros

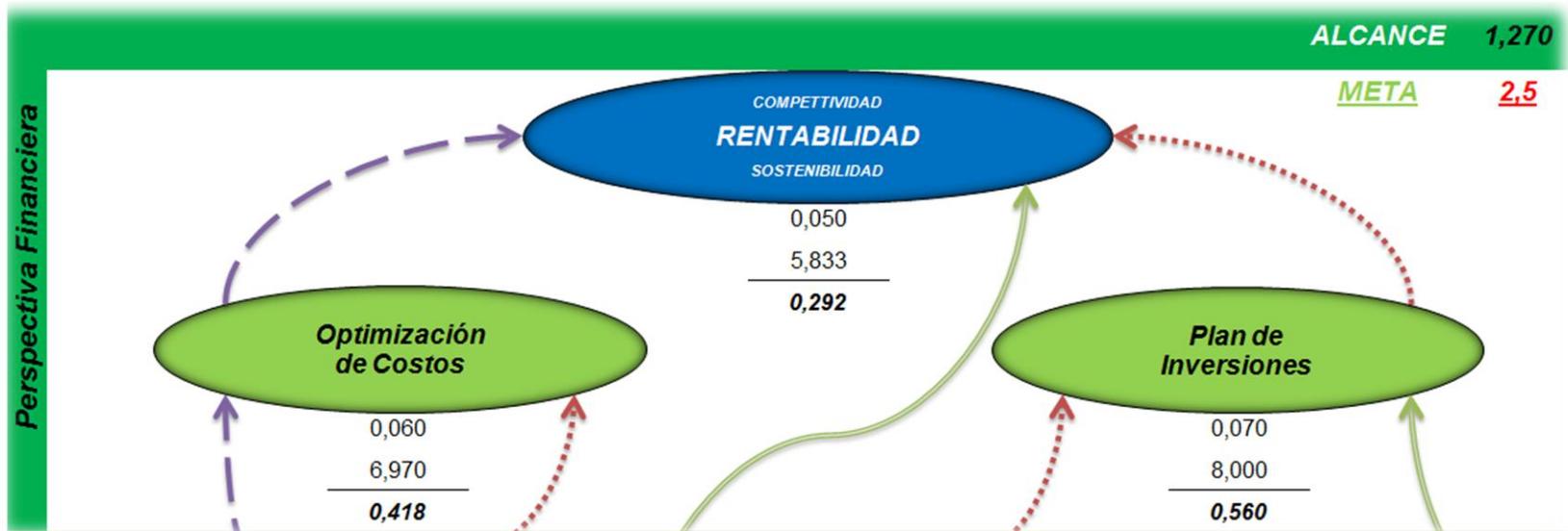
**Sistema de gestión** para el control de la organización.

Centrado en el uso de **la herramienta de software.**

Enfocado en los cambios, en la **evaluación del desempeño** y la **compensación.**

P	EJE	ESTRATEGIA	MEDIDA	META	MONITOREO BSC		
					Peligro	Preca	Real
PERSPECTIVA 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%
		Valor del mercado					

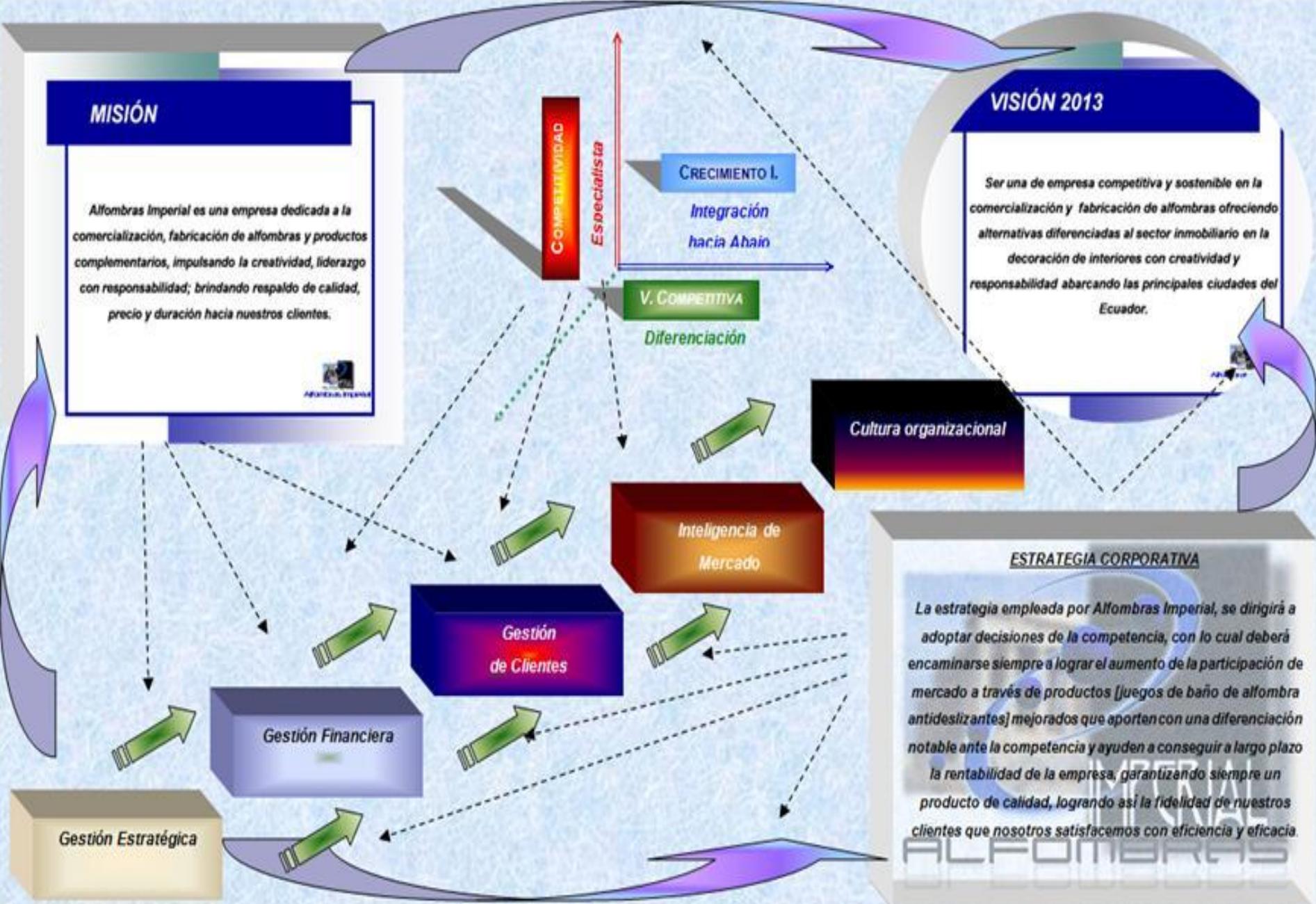
# MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS PONDERADO



Es el **corazón** del Balanced Scorecard.

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**.

# MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



**CAPITULO IV**

**СВЪИЛНОГО ІА**

# DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

DESCRIPCIÓN

## ☞ **Determinación** de Proyectos

### ☞ Proyectos **Operativos** Anuales

☞ *Elaboración del **perfil** del proyecto*

☞ ***Programación** del proyecto*

### ☞ **Diagrama** de **Gantt**

## ☞ **Desarrollo** de Proyectos

### ☞ Proyecto N° 1: **Plan de Inversiones**



# DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

MATRIZ DE INICIATIVAS		
N°	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 empresas 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

Contribuye significativamente para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia

# PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES

## ELABORACIÓN DEL PERFIL

- Consiste en realizar un resumen ejecutivo detallando los conceptos básicos como:
  - ▶ Nombre del proyecto
  - ▶ Perspectiva a la que pertenece
  - ▶ Objetivos que satisface
  - ▶ Tiempo que tomara su desarrollo
  - ▶ El presupuesto que requiere

## 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.

# PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES

## □ Proyecto N° 1: Plan de Inversiones

- Elaboración del perfil del proyecto

### *Antecedentes*

La falta de un modelo de gestión financiera en la empresa ocasiona un bajo rendimiento en su rentabilidad, Por lo tanto, Alfombras Imperial se ve en la obligación de diseñar un plan de inversión y renovación de activos

### *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:*

- ▶ Definir el alcance del plan presupuestal.
  - Describir y Cuantificar los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial
- ▶ Establecer la política de amortizaciones de la empresa
- ▶ Informarse acerca de las ordenanzas municipales
- ▶ Delimitación de los componentes el costo
  - La proximidad con el mercado objetivo
  - Costo de transporte
  - Oferta de mano de obra cualificada
- ▶ Análisis y establecimiento de la inversión circulante:
  - 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:

<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio		Ind
<u>Utilidad actual - Utilidad anterior</u> Utilidad anterior	* 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:

- \$ 1.265







# DESARROLLO DE PROYECTOS

## Proyecto N° 1: Plan de Inversiones

INSTITUCION FINANCIERA  
SELECCIONADA

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

Cuantificar las diferentes  
inversiones del proyecto

Inversiones fijas

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

Capital de Trabajo

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

## INVERSIONES DEL PROYECTO

(en dólares USD americanos)

### INVERSIONES FIJAS

	<b>VALOR</b>
Construcciones	\$ 17.705,00
<b>OBRAS DE INFRAESTRUCTURA</b>	
(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
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>	<b><u>\$ 36.900,00</u></b>

### CAPITAL TRABAJO

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
<b>TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE</b>	<b><u>\$ 13.100,00</u></b>

**TOTAL INVERSIÓN [F + KT]**

**\$ 50.000,00**

**CAPITULO V**

**СВЪИЛНОГО А**

# INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

DESCRIPCIÓN

- ☞ **Indicadores Claves de Desempeño**
  - ☞ Tipos de Indicadores
- ☞ **Evaluación Financiera**
  - ☞ **Presupuesto** de los Proyectos
  - ☞ **Criterios** de Evaluación
  - ☞ **Flujos de Caja**
- ☞ **Análisis de Escenarios**
  - ☞ **Comparación de los Flujos** de Escenarios



# CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

- Son métricas financieras y no financieras utilizadas para **cuantificar objetivos**.
- Reflejan el desempeño estratégico de una organización.



- **S: Específicos:**
  - ▣ Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)
- **M: Medibles:**
  - ▣ Precisa y completa (Datos confiables y completos)
- **A: Acción:**
  - ▣ Indica como actuar (Orientada a la acción)
- **R: Relevantes:**
  - ▣ Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)
- **T: Tiempo:**
  - ▣ Oportunos (En el momento que los necesita)

# TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

## Indicadores de desempeño (procesos o inductores)

Miden las **actividades o procesos** de la empresa, considerados como **indicadores de eficiencia** pues miden el nivel de ejecución de los procesos de la organización

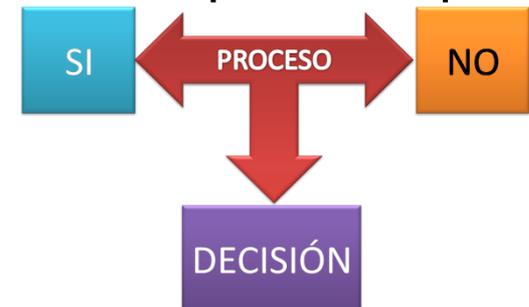
- Dicen **cómo lo hacemos.**
- Muestran **pasos** a seguir día a día.
- Más accesibles a **gente online.**
- **Personal** se siente **responsable** de las variaciones.



## Indicadores de resultados

Miden los resultados o salidas de los procesos de la empresa, miden el **logro** de los resultados propuestos.

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



# INDICADORES POR PERSPECTIVAS

## Indicadores Perspectiva Financiera

Se enfocan en la **salud financiera** de la empresa como, por ejemplo:

- Rentabilidad de la inversión
- Beneficio/costo

## Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Determinan 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 (%)

## Indicadores Perspectiva Clientes

Reflejan la **situación** de la empresa en el **mercado**, su relación y satisfacción de sus **clientes** en relación a los productos o servicios que oferte la empresa, por ejemplo:

- Índice de clientes satisfechos
- Índices de fidelidad de los clientes

## Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Se enfocan en la importancia de la **capacidad participativa del personal**, las actividades productivas o comerciales , por ejemplo:

- Capacitación por trabajador anual
- (%)Desarrollo y ejecución de la estructura organizacional propuestas



# 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.

## □ Presupuesto de 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 de los proyectos planteados es el siguiente:

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
<b>T O T A L :</b>		<b><u>\$ 50.000,00</u></b>	

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

	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	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 40.870</b>	<b>\$ 5.415</b>	<b>\$ 3.715</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	

# CRITERIOS DE EVALUACIÓN

□ Tasa Interna de Retorno (TIR).- Representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

□ Tasa mínima aceptable de riesgo (TMAR)

$$TMAR = PR + i + PR \times i \therefore \rightarrow \quad PR = \text{Premio al Riesgo} \quad i = \text{Tasa de inflación}$$

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

□ Valor Actual Neto (VAN).- representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial, se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento o **utilidad esperada**:

$$TASA \text{ DE DESCUENTO} = I + RP + i \therefore \rightarrow \quad I = \text{Tasa de interés pasiva}$$

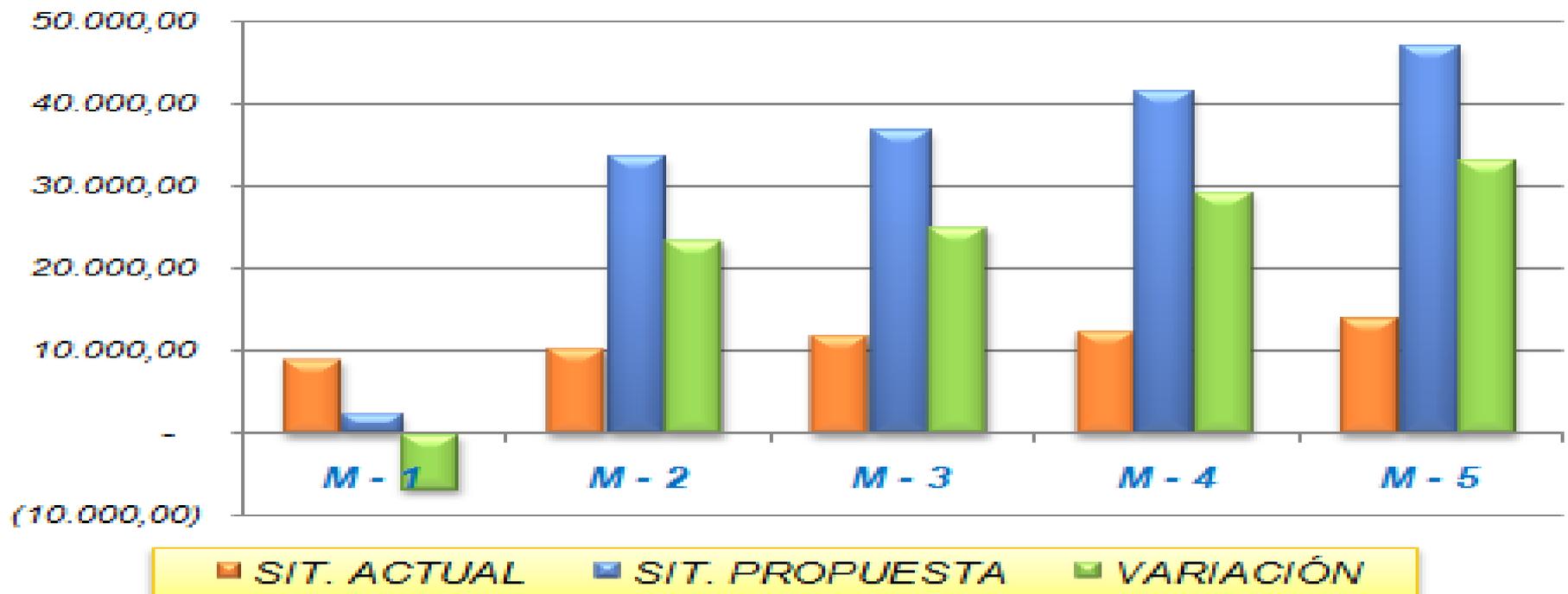
$$RP = \text{Riesgo País} \quad i = \text{Tasa de inflación}$$

□ Relación Beneficio / Costo (B/C)

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

# 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
<b>TOTAL</b>	<b>(23.429,32)</b>	<b>80.604,07</b>	<b>104.033,39</b>



# 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
<b>TOTAL</b>	<b>(23.429,32)</b>	<b>80.604,07</b>	<b>104.033,39</b>

- Se puede notar la **consistencia financiera** entre los tipos de situaciones, 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 gráfica.

# COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

<i>VARIABLES FINANCIERAS - COMPARACIÓN</i>	<i>SIT. ACT</i>	<i>SIT. PRO</i>
• 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%

# COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA

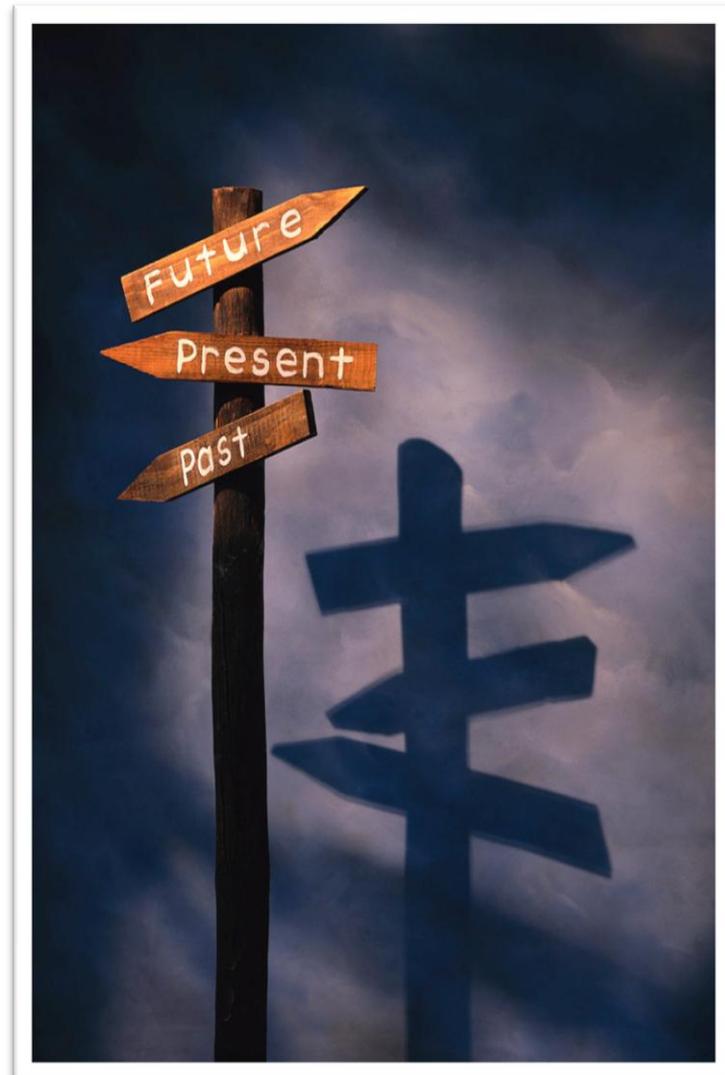
- TIR
  - Con la implementación de los proyectos supera no solo la variable de utilidad esperada sino también la tasa mínima aceptable de rendimiento
- VAN
  - pasa de un valor drásticamente negativo a un valor positivo el cual representa los beneficios trasladados a través del tiempo hacia el presente
- B/C
  - alcanza \$ 0,944 por cada dólar invertido, es decir que si aplicación en la empresa mejoraría su horizonte apuntado hacia la consecución de metas.

# 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

■ 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



# PROBABILIDAD DE LOS ESCENARIOS

	<i>TASAS DE INTERÉS</i>	<i>CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO</i>	<i>DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA</i>	<i>MAQUINARIA</i>	<i>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</i>
<i>POSIBILIDADES</i>	<i>ADECUADA</i>	<i>ADECUADO</i>	<i>ADECUADA</i>	<i>DE PUNTA EN LA INDUSTRIA</i>	<i>EXISTENTES</i>
	<i>MEDIANAMENTE ADECUADA</i>	<i>MEDIANAMENTE ADECUADO</i>	<i>MEDIANAMENTE ADECUADA</i>	<i>A NIVEL DE LA INDUSTRIA</i>	<i>PARCIALES</i>
	<i>INADECUADA</i>	<i>INADECUADO</i>	<i>INADECUADA</i>	<i>MENOR NIVEL QUE LA INDUSTRIA</i>	<i>INEXISTENTE</i>
				<i>OBSOLETA FRENTE A LA INDUSTRIA</i>	

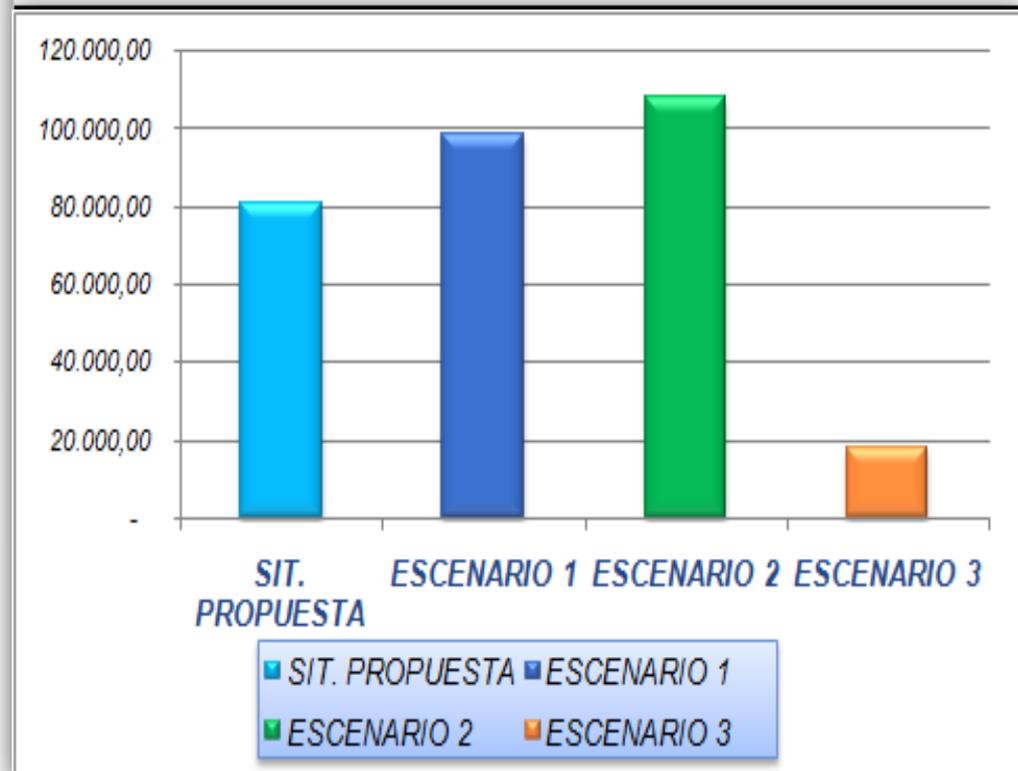
# DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIOS	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
<i>E<sub>1</sub></i>			X	ESCENARIO IDEAL
<i>E<sub>2</sub></i>	X			MEJORANDO LA TECNOLOGÍA DE LA MAQUINARIA Y AUMENTANDO LA TASA DE INTERES
<i>E<sub>3</sub></i>	X			DEPENDE DE LA GOBERNABILIDAD Y LA TECNOLOGÍA
<i>E<sub>4</sub></i>		X		ES PESIMISTA
<i>E<sub>5</sub></i>	X			TIENE ALTAS POSIBILIDADES DE CONCRETARSE EN EL ENTORNO GLOBAL
<i>E<sub>6</sub></i>		X		PODRÍA SUCEDER A FUTURO
<i>E<sub>7</sub></i>		X		DEPENDE DEL APOYO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS.
<i>E<sub>8</sub></i>		X		DEPENDE DEL MANEJO CORRECTO DEL DINERO
<i>E<sub>9</sub></i>			X	DEPENDE DE LA INFRAESTRUCTURA
<i>E<sub>10</sub></i>		X		DE PUEDE DAR EN EL FUTURO

# COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA CON ESCENARIOS

- Se observa una superioridad en el Escenario 2, lo cual nos indica que debemos apuntar hacia ese futuro alternativo.
- Por otro lado en el Escenario 3, el flujo es el más insuficiente registrando el crecimiento mas desacelerado de todos los futuros probables.

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
<b>TOTAL</b>	<b>80.604,07</b>	<b>98.720,80</b>	<b>107.957,42</b>	<b>18.116,73</b>



# COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA CON ESCENARIOS

<b>VARIABLES FINANCIERAS - COMPARACIÓN</b>	<b>S.PROUESTA</b>	<b>ESCENARIO 1</b>	<b>ESCENARIO 2</b>	<b>ESCENARIO 3</b>
• 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%

# COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA CON ESCENARIOS

- **E1**
  - 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.
- **E2**
  - Existe una diferencia de siete puntos aproximadamente de la TIR respecto de la TMAR, la empresa alcanzará más rápidamente la consecución de los objetivos.
- **E3**
  - Enfrenta 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.

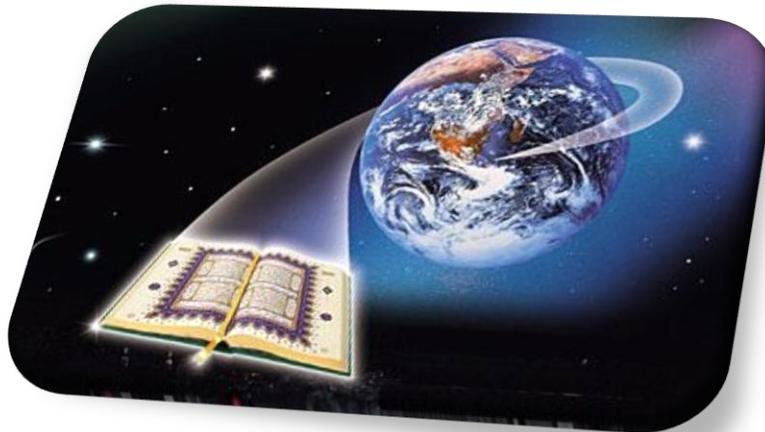
**CAPITULO VI**

**СВЪИЦНОГО ЛИ**

# RESULTADOS DEL ESTUDIO

DESCRIPCIÓN

- ☞ Conclusiones
- ☞ Recomendaciones
- ☞ Referencias Bibliográficas
- ☞ Trabajos Citados



# CONCLUSIONES

- Los problemas que atraviesa el sector radican en la desatención gubernamental, y altos aranceles.
- La empresa tiene grandes posibilidades de desarrollarse en el campo textil artesanal debido al soporte gerencial que proporciona el modelo de gestión estratégica basada en Balanced Scorecard.
- Se debe abordar las oportunidades actuales para poder reducir las debilidades obteniendo una mejor imagen corporativa y posicionamiento.
- Cualquier acción financiera debe estar sustentada en el plan de optimización.
- Los resultados proyectados en la evaluación financiera muestran márgenes aceptables de rendimiento, en los que se comprueban que la empresa recuperará su inversión al corto plazo.
- El conjunto de objetivos y estrategias planteados están orientados a lo plasmado en su horizonte de MISION y VISION.

# RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias corporativas obtenidas en el análisis, para que la institución se perfeccione en el mercado objetivo y sea el reconocido en el mercado nacional.
- Ejecutar los proyectos estratégicos planteados considerando que los mismo son flexibles y deben acoplarse a las realidad del entorno.
- No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permita un fortalecimiento de la identidad.
- Destinar los recursos necesarios para la correcta aplicación y desarrollo de los proyectos, midiendo sus resultados ya que muestran resultados aceptables excelentes para un mercado competitivo.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## □ Trabajos Citados

- **Norton, Dr. David P.** La nueva ciencia de ejecución de estrategias [Conferencia]. - Quito : Palladium - Executive Strategy, 2006. - ISBN.
- **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.
- **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\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf).