



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO COMO  
HERRAMIENTA EL BALANCE SCORECARD APLICADO A LA  
FÁBRICA LA CASA DEL MANIQUÍ DE LA CIUDAD DE  
LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI

NELSON DANILO GÓMEZ DE LA GUERRA.

Tesis presentada como requisito previo a la obtención

Del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2010

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

NELSON DANILO GÓMEZ DE LA GUERRA

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Modelo de Gestión Estratégica utilizando como herramienta El Balance Scorecard aplicado a la Fábrica La Casa del Maniquí de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre 13 del 2010



---

NELSON DANILO GÓMEZ DE LA GUERRA.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Ing. Mercy Coronel

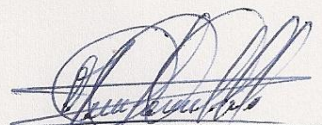
Ing. Cecil Aguirre TCrn. de E.M.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Modelo de Gestión Estratégica utilizando como herramienta El Balance Scorecard aplicado a la Fábrica La Casa del Maniquí de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, realizado por Nelson Danilo Gómez de la Guerra, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

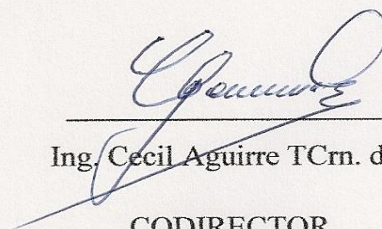
El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Nelson Danilo Gómez de la Guerra que lo entregue a Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre 2010



Ing. Mercy Coronel

DIRECTOR



Ing. Cecil Aguirre TCrn. de E.M.

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Nelson Danilo Gómez de la Guerra.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Modelo de Gestión Estratégica utilizando como herramienta El Balance Scorecard aplicado a la Fábrica La Casa del Maniquí de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 13 del 2010



---

NELSON DANILO GÓMEZ DE LA GUERRA

## AGRADECIMIENTO

Todo en esta vida se lo consigue con deseos, tenacidad y afrontando cada uno de los nuevos retos, dejando atrás nuestros miedos y temores que se presenten a lo largo de nuestro camino, pero al culminar mi carrera en Ingeniería Comercial, quiero agradecer de forma enfática a todos quienes hicieron este logro sea posible:

A mis padres quienes con su confianza y apoyo incondicional, sembraron la semilla del esfuerzo y dedicación en mí, para conseguir y lograr nuevos objetivos y metas.

A mi Directora y Codirector de tesis, quienes no dudaron nunca en brindarme un poco de sus vastos conocimientos para la consecución de este proyecto.

A los Docentes de la Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga, quienes forjaron día a día mis conocimientos.

A mis amigos que siempre con su lealtad, supieron darme ánimos en mis momentos tristes y su apoyo en mis momentos éxito, en todos los campos, pero dentro de ellos quiero agradecer a la Ing. Paola Tapia y a la Eco. Alisvha Cárdenas, quienes me dieron su mano amiga durante la elaboración de mi tesis de grado.

Nelson Danilo Gómez de la Guerra

## DEDICATORIA

El presente trabajo representa la culminación de todo el esfuerzo de mi vida universitaria, plasmado en este proyecto que es el reflejo de todos los conocimientos adquiridos durante todos estos años y por lo tanto quiero dedicarlo:

A mi padre, el Sr. Nelson Gómez quien siempre va a ser el destinatario de todos mis elogios, a quien siempre he dedicado y dedicare todos mis logros pasados, presentes y futuros, porque él es la persona que más admiro en este mundo, porque con su ejemplo de superación, siempre nos ha inculcado a cada uno de los miembros de su familia, el valor del esfuerzo, el trabajo diario, y que la consecución de ningún sueño es imposible si uno tiene la convicción de conseguirlo.

A mi madre quien ha sido el bastión de mi familia, es la persona que con su amor, dedicación y afecto ha logrado y encaminado que cada uno de sus hijos sigan por el camino correcto, siendo algo de enaltecer y resaltar por todos quienes tenemos la satisfacción de conocerla.

Nelson Danilo Gómez de la Guerra

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes Históricos	2
1.2 Giro Del Negocio	3
1.2.1 Localización	3
1.3 Cultura Organizacional	5
1.3.1 Organigrama Estructural	5
1.3.2 Misión	6
1.3.3 Visión	6
1.3.4 Valores Corporativos	6
1.4 Problemática	6
1.4.1 Matriz de Diagnóstico	6
1.4.2 Diagrama de Ishikawa	8
1.5 Objetivos del Estudio	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
1.6 Marco Referencial	10
1.6.1 Marco Teórico	10
1.6.1.1 Planificación Estratégica	10
1.6.1.1.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica?	11
1.6.1.1.2 ¿Qué no es la Planificación Estratégica?	11

1.6.1.1.3 Beneficios	12
1.6.1.1.4 La Gestión Estratégica.	13
1.6.1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	15
1.6.1.3 Análisis FODA	15
1.6.1.5 Cadena de Valor	18
1.6.1.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20
1.6.1.7 Balance Scorecard	22
1.6.1.7.1 Nacimiento	22
1.6.1.7.2 Definición	22
1.6.1.7.3 ¿Qué es el Balanced Scorecard?	24
1.6.1.7.4 ¿Qué no es el Balanced Scorecard?	24
1.6.1.7.5 Los 5 Principios De Una Organización	25
1.6.1.7.6 Cadena De Valor En El Diseño Del BSC	26
1.6.1.7.7 BSC: Sistema Gerencial Estratégico (SGE)	27
1.6.1.7.8 SGE: Beneficios Para La Organización	28
1.6.1.7.9 Elementos Del Balanced Scorecard	29
1.6.1.7.10 Perspectivas En El Balanced Scorecard	30
1.6.2 Marco Conceptual	31



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Situacional Externo	36
2.1.1 Macroambiente	36
2.1.1.1 Análisis Pest	36
2.1.1.1.1 Ámbito Político Legal	36
2.1.1.1.2 Ámbito Económico	38
2.1.1.1.2.1 Inflación	38
2.1.1.1.2.2 Tasas de Interés	40
2.1.1.1.2.2.2 Tasa Pasiva	42
2.1.1.1.2.2.3 Producto Interno Bruto	44
2.1.1.1.3 Ámbito Socio Cultural	45
2.1.1.1.4 Ámbito Tecnológico	46
2.1.1.1.5 Ámbito Medio Ambiental	47
2.1.1.2 Otras Variables	48
2.1.1.2.1 Geográficas	49
2.1.1.2.1 Infraestructura	49
2.1.2 Microambiente	51
2.1.2.1 Clientes	51
2.1.2.1.1 Clientes Finales	51
2.1.2.1.2 Clientes Revendedores	52
2.1.2.1.3 Estudio de Satisfacción a Clientes	53
2.1.2.2 Proveedores	56
2.1.2.2.1 Estudio de Grado de Relación con Prov.	58
2.1.2.3 Competencia	61
2.2 Análisis Situacional Interno	63
2.2.1 Capacidad Administrativa	64
2.2.2 Capacidad Financiera	66

2.2.3 Capacidad Productiva	67
2.2.4 Capacidad de Recurso Humano	69
2.2.4.1 Estudio de Satisfacción a Empleados:	70
2.2.5 Capacidad de Comercialización	74
2.3 Análisis FODA	75
2.3.1 Matrices	76
2.3.1.1 Matriz de Resumen	76
2.3.1.2 Matriz de Impacto	78
2.3.1.3 Matriz De Ponderación	82
2.3.1.4 Matriz de Síntesis	87
2.4 Resumen	90

### CAPITULO III

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1 Definición Del Negocio	96
3.2 Filosofía Corporativa	97
3.2.1 Principios	98
3.2.1.1 Matriz Axiológica de Principios	99
3.2.1.2 Principios Propuestos	100
3.2.2 Valores	100
3.2.2.1 Matriz Axiomática	101

3.2.2.2 Valores Propuestos	102
3.2.3 Paradigmas	102
3.2.4 Misión	102
3.2.4.1 Misión Propuesta	103
3.2.5 Visión	103
3.2.5.1 Visión Propuesta	103
3.2.6 Objetivos	104
3.2.6.1 Propuesta de Valor por cada Perspectiva	105
3.2.6.1.1 Propuesta de Valor para los Accionistas	105
3.2.6.1.2 Propuesta de Valor para los Clientes	106
3.2.6.1.3 Propuesta de Valor para Procesos y R. COP	107
3.2.6.1.4 Propuesta de Valor para Capital Intangible	107
3.2.6.2 Objetivos Estratégicos Clave	108
3.2.6.3 Priorización de Objetivos.	110
3.2.6.4 Impacto vs. Factibilidad	112
3.2.8 Objetivos Estratégicos Clave	115
3.2.9 Estrategia Corporativa	117
3.2.9.1 Estrategias de Desarrollo o de Ventaja Competitiva:	117
3.2.9.2 Estrategias de Crecimiento	118
3.2.9.3 Estrategias de Competitividad	119
3.2.9.4 Definición de la Estrategia Corporativa	120

## CAPÍTULO IV

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

4.1 Definición De Cuadro De Mando Integral (BSC).	123
4.2 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.	123
4.2.1 Definir Indicadores o Kpi's	123
4.2.1.1 Indicadores Financieros	124
4.2.1.2 Indicadores de Cliente y Mercado	124
4.2.1.3 Indicadores de Productividad en Procesos	124
4.2.1.4 Indicadores de Capital Intangible	125
4.3 Cuadro de Mando Integral o BSC	125
4.4 Mapa Estratégico Ponderado	128

## CAPÍTULO V

### **IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

5.1 Determinación de Proyectos	130
5.2 Elaboración de Perfiles	136
5.2.1 Proyectos a Corto Plazo	137
5.2.2 Proyectos a Mediano Plazo	144
5.2.3 Proyectos a Largo Plazo	157
5.3.1 Diagrama de Gantt por Procesos	159

5.4 Desarrollo de Proyectos	171
5.4.1 Programa # 1 Innovación de Productos.	171
5.4.1.1 Antecedentes:	171
5.4.1.2 Alcance:	171
5.4.1.3 Objetivo General	171
5.4.1.4 Objetivos Específicos	172
5.4.1.5 Justificación	172
5.4.1.6 Desarrollo de Actividades:	172
5.4.2 Programa# 2 Reciclaje de Materias Primas	176
5.4.2.1 Antecedentes:	176
5.4.2.2 Alcance:	176
5.4.2.3 Objetivo General:	176
5.4.2.4 Objetivos Específicos:	176
5.4.2.5 Justificación:	177
5.4.2.6 Desarrollo de Actividades:	177
5.4.3 Programa # 3 Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica:	179
5.4.3.1 Antecedentes:	179
5.4.3.2 Alcance:	180
5.4.3.3 Objetivo General:	180
5.4.3.4 Objetivos Específicos:	180

5.4.3.5 Justificación del Proyecto:	181
5.4.3.6 Actividades del Proyecto:	181

## CAPÍTULO VI

### EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Evaluación Presupuestaria	185
6.1.1 Presupuesto de Proyectos	185
6.1.2 Presupuesto de Proyectos Según Ejecución	187
6.1.3 Porcentaje Estimado del Desembolso Anual	187
6.1.4 Presupuesto Según Desembolso	187
6.2 Flujos de Caja	188
6.2.1 Valor Actual según Libros	188
6.2.2 Estado de Resultados de La Casa del Maniquí sin Intervención	189
6.2.2.1 Evolución del Flujo de Caja sin Intervención	190
6.2.2.2 Evaluación Financiera del Estado de Resultados sin Intervención.	191
6.2.2.2.1 Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento	191
6.2.2.2.2 Valor Actual Neto	191
6.2.2.2.3 Tasa Interna de Retorno	192
6.2.2.2.4 Relación Costo Beneficio	192
6.2.3 Estado de Resultados de La Casa del Maniquí con Intervención de Proyectos	193

6.2.3.1 Evolución del Flujo de Caja con Intervención	194
6.2.3.2 Evaluación Financiera del Estado de Resultados con Intervención	195
6.2.3.2.1 Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento	195
6.2.3.2.2 Valor Actual Neto	195
6.2.3.2.3 Tasa interna de Retorno	195
6.2.3.4 Relación Costo Beneficio	196
6.2.4. Comparación de Evaluación Financiera	196
6.2.5 Comparación Flujos de Efectivo Netos sin Intervención y con Intervención	197
6.2.6 Periodo de Recuperación	199
6.2.7 Análisis de los Escenarios	200
6.2.7.1 Variables Relevantes	200
6.2.7.2 Análisis de las Probabilidades	201
6.2.7.3 Combinación de Posibilidades	201
6.2.7.4 Análisis de Sensibilidad	204
6.2.7.4.1 Flujo de Caja Considerando un Escenario Pesimista	205
6.2.7.4.2 Flujo de Caja Considerando un Escenario Optimista	208

Gráfico No.2.5: Participación en el mercado	52
Gráfico No. 2.6: Página Web	175
Gráfico 5.1 Diagrama de Pruebas de producción	170
Gráfico 5.2 Diagrama de Procesos Actuales	174
Gráfico 6.1: Flujo de Caja sin Proyectos	185
Gráfico 6.2: Proyección del Flujo de Caja con Proyectos	189
Gráfico 6.3: Flujo de Caja sin Proyectos Vs Con Proyectos	193
Gráfico 6.4: Flujo de Caja con escenario Pesimista	202
Gráfico 6.5: Flujo de Caja con Escenario Optimista	205



## CAPÍTULO VII

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones	212
7.2 Recomendaciones	213
7.3 Bibliografía	215

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico/a No. 1: Ubicación geográfica de la empresa	5
Gráfico/a No. 1.2: Diagrama de Ishikawa	9
Gráfico/a No. 1.3: Principios de una organización centrada en la estrategia del Balanced Scorecard	25
Gráfico/a No. 1.4: Balanced Scorecard como sistema estratégica	27
Gráfico/a No. 1.5: Perspectivas en el Balanced Scorecard	30
Gráfico/a No.2.1: Inflación Anual	39
Gráfico/a No. 2.2: Tasa Activa	41
Gráfico/a No. 2.3: Tasa Pasiva	43
Gráfico/a No. 2.4: PIB	44

## RESUMEN

“La Casa del Maniquí” es una empresa latacungueña, cotopaxense con más de quince años en el mercado, este negocio se dedica a la fabricación de maniquís en fibra de vidrio a nivel nacional. Esta empresa cuenta con un posicionamiento firme lo cual hace que sus productos tengan una importante aceptación por los consumidores de dichos bienes.

Tomando en cuenta una serie de factores que han impulsado el crecimiento de la empresa, como la inserción de políticas gubernamentales de apoyo a la industria nacional, la poca competencia en el sector, y los importantes márgenes de ventas de la misma, se vio factible desarrollar un modelo de gestión que cree una ventaja competitiva y sostenible del negocio, mediante la utilización de la herramienta de Gestión Gerencial; situación que beneficiara a la organización ya que es manejada de manera empírica por parte de sus dueños.

El presente proyecto consta de siete capítulos:

El primer capítulo da una perspectiva inicial sobre la empresa, conociendo sus antecedentes, su base legal, organigramas, ubicación.

El segundo capítulo esencialmente aborda el análisis situacional de la empresa tanto interna como externamente mediante la utilización del FODA como herramienta, determinando los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El tercer capítulo trata de otorgar un direccionamiento estratégico, es decir brindarle a la organización una cultura organizacional idónea, mediante la unificación de criterios, aprovechando las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

El cuarto capítulo se enfoca en la implantación del Cuadro de Mando Integral (BSC), que es un sistema de medición de desempeño, que tiene por objetivo motivar a cada uno de los miembros de la organización a la ejecución exitosa de la estrategia corporativa.

El quinto capítulo se especializa en la identificación y desarrollo de proyectos, analizando las opciones estratégicas y dando prioridad a cada una de estas, seleccionando a las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para el logro de objetivos y, por ende, su misión y visión.

El sexto capítulo se ocupa de una evaluación financiera o presupuestación que permita provisionar los recursos a necesitar para determinado proyecto evaluado en capítulo anterior, es decir la realización de un análisis de sensibilidad que nos permite identificar la viabilidad financiera de los proyectos para la organización.

El séptimo capítulo, pertenece al planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que surgieron al realizar el presente proyecto.

## SUMMARY

"La Casa del Maniquí" is a company latacungueña, cotopaxense with more than 15 years in the market, this business is dedicated to the manufacture of mannequins in fiberglass at national level. The company has a positioning firm which makes their products to have an important acceptance by consumers in those goods.

Taking into account a number of factors that have boosted the growth of the company, such as the insertion of government policies in support of the national industry, the little competition in the sector, and the significant margins on sales of the same, was feasible to develop a management model that create a competitive advantage and sustainable business, through the use of the Management tool Manager; situation that would benefit to the organization since it is handled by empirical part of their owners.

This project consists of seven chapters:

The first chapter gives an initial perspective on the company, knowing his background, his legal basis, organizational charts, location.

The second chapter essentially addresses the situational analysis of the company both internally and externally through the use of SWOT as a tool, determining the strengths and weaknesses of the company.

The third chapter comes to grant a strategic, i.e. provide to the organization an organizational culture suitable, through the unification of criteria, taking advantage of the future opportunities based on the reasoning and experience.

The fourth chapter focuses on the implementation of Scorecard (BSC), which is a system of measuring performance, which aims to motivate each of the members of the organization to the successful implementation of the corporate strategy.

The fifth chapter specializes in identifying and development projects, analyze strategic options and giving priority to each of these, selecting which must have an exceptional performance as a condition for the achievement of objectives and, therefore, its mission and vision.

The sixth chapter deals with a financial evaluation or budgeting that will allow provision the resources to need for a project evaluated in previous chapter, is the realization of a sensitivity analysis that allows us to identify the financial viability of the projects for the organization.

The seventh chapter belongs to the approach of the conclusions and recommendations that emerged in carrying out this project.

# CAPÍTULO I GENERALIDADES



## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

#### **1.1. Antecedentes Históricos**

“La Casa del Maniquí” es una empresa ecuatoriana, cotopaxense constituida desde el 14 de Agosto de 1996.

En el transcurso de estos 14 años esta empresa se ha dedicado a la fabricación, reparación y mantenimiento de maniqués y objetos de exhibición en fibra de vidrio.

Este negocio se inicio en un pequeño taller ubicado en el Barrio “Los Nevados” de la ciudad de Latacunga, con una inversión de 10.000.000 de sucres, por el Sr. Nelson Gómez, por ende en los primeros años del negocio se manejaron bajos niveles de ventas y utilidades, por que la empresa estaba en una etapa de introducción en el mercado.

Después de algún tiempo la empresa empezó a ganar clientela, ya que se empezó a manejar publicidad según las posibilidades de la empresa, y se contrato agentes vendedores para que recorrieran el país, entonces desde ese momento la situación de la empresa cambio.

La empresa incremento sus márgenes de utilidades, y logro contar con una buena aceptación en el mercado, lo cual impulso a realizar una inversión de 400.000.00 USD americanos, en donde después de un estudio logístico se decidió construir una infraestructura, para incrementar la producción y estar más cerca de clientes y proveedores.

En la actualidad la fabrica se encuentra ubicada en el sector de Belisario Quevedo, Km 20 de la Panamericana Sur, vía a Salcedo en la ciudad de Latacunga, donde oferta sus productos y servicios.

La estructura organizacional se encuentra estructura por la Gerencia General y tres aéreas la primera Producción, la siguiente de Marketing y Ventas, y la tercera área es la de Contabilidad.

La Casa del Maniquí se ha caracterizado también por tener una buena aceptación y recordación para quienes han sido sus clientes, por innovar frecuentemente en sus líneas de productos, según las tendencias del mercado y los requerimientos del mercado, convirtiéndole en una buena opción al momento de adquirir dichos productos.



## 1.2 Giro Del Negocio

### 1.2.1 Localización

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, es decir, encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto”<sup>1</sup>

La Casa del Maniquí se encuentra ubicada en:

**País:** Ecuador

**Provincia:** Cotopaxi

**Región:** Sierra

**Cantón:** Latacunga

**Parroquia:** Belisario Quevedo

**Dirección:** Panamericana Sur Km 20

**Telfs:** 032266-277 099-451206

Esta localización se sustenta por las siguientes razones:

- La ubicación de la empresa se encuentra en las afueras de la ciudad, al filo de la Panamericana que es una carretera de primer orden, que cuenta con una afluencia masiva de tráfico, lo que facilita el contacto con proveedores y potenciales clientes.
- Disponibilidad de espacio físico óptimo en el centro de producción e instalaciones de la empresa, aspectos que permiten un idóneo desarrollo de las actividades de la empresa.
- Disponibilidad de recursos básicos: aprovisionamiento de agua potable, luz, teléfono, transporte, vías de acceso rápido, servicio básico, etc.

---

<sup>1</sup> VACA URBINA, Gabriel: Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Pág. 90



**Grafico/a No. 1: Ubicación geográfica de la empresa**

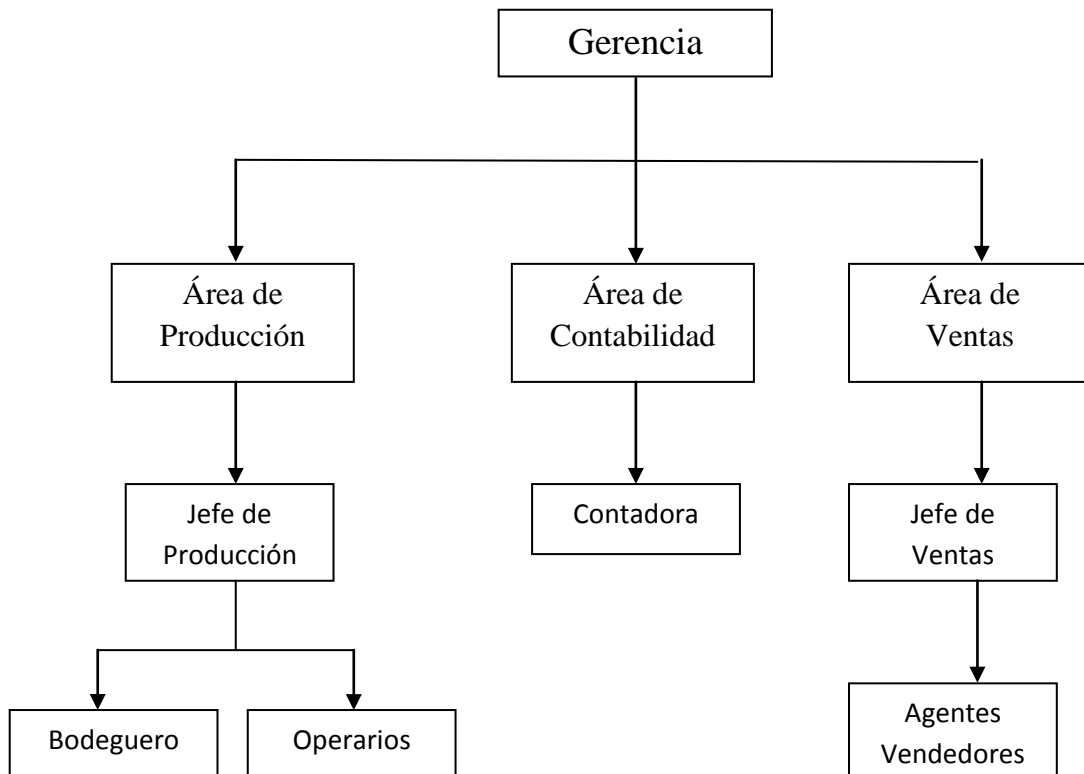


**Fuente:** Google Earth

**Elaborado por:** Autor

### 1.3 Cultura Organizacional

#### 1.3.1 Organigrama Estructural



### **1.3.2 Misión**

“La Casa del Maniquí” tiene como misión ofrecer al exigente mercado productos de calidad y a la vez un servicio de mantenimiento y reparación de maniqués en fibra de vidrio satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes, garantizando siempre el trabajo realizado.

### **1.3.3 Visión**

Ser la empresa líder del sector a nivel nacional, a través de la innovación constante de sus productos, manteniéndose como la primera opción de compra en la mente de los consumidores y logrando con esto que la empresa perdure en el tiempo.

### **1.3.4 Valores Corporativos**

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Empeño
- Convicción

## **1.4 Problemática**

### **1.4.1 Matriz de Diagnóstico**

**Tabla No. 1: Matriz de Diagnóstico**

AREAS	SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
<b>PRODUCCION</b>	<p>1. Falta de políticas de control de desperdicios</p> <p>2. Poca rotación del personal.</p>	<p>1. Falta de concientización por parte de empleados y directivos.</p> <p>2. Dependencia con algunos empleados con respecto a sus funciones</p>	<p>1. Perdidas descontroladas de materias primas e insumos.</p> <p>2. Paras en producción en caso de ausencia de dichos empleados</p>	<p>1. Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos, para la creación de valor tanto como en productos y procesos para el cumplimiento de las metas ya establecidas.</p>
<b>VENTAS</b>	<p>1. Falta de manejo de mayores facilidades de crédito a sus clientes</p> <p>2. Falta de una mayor promoción de productos y servicios</p>	<p>1. Falta de iniciativa o desconocimiento de sus directivos para la búsqueda de soluciones a interrogantes de este tipo de problemas.</p>	<p>1. Perdidas de ventas y clientes por solo tomar decisiones sobre la marcha y nunca realizar planeaciones a mediano y largo plazo</p>	
<b>CONTABILIDAD</b>	<p>1. Falta de manejo de un software contable</p> <p>2. Falta de manejo idóneo de inventarios</p>	<p>1. Escasez de personal preparado para la implantación y desarrollo del mismo</p> <p>2. Falta de control interno</p>	<p>1. Perdida de recursos físicos y económicos</p>	

**Elaborado por:** Autor

A través de esta matriz podemos detectar los problemas principales que afectan a esta empresa, en cada una de sus áreas y a la vez buscar causas y efectos provocados por la sintomatología, podemos decir en el área de producción, la falta de una política de control de desperdicios, es causada por la falta de concientización por parte de empleados y directivos, provocando Pérdidas descontroladas de materias primas e insumos.

Otro síntoma importante detectado en producción es la poca rotación del personal, causado por la dependencia de ciertos empleados en puestos específicos, lo que conllevaría a la par de producción si alguno de ellos no pudieran laborar normalmente.

En cuanto al área de Marketing y Ventas encontramos como problemas a la falta de manejo de mayores facilidades de crédito y la falta de una promoción más eficaz de los productos y servicios que oferta la fábrica, causados por la falta de iniciativa o desconocimiento para la solución de los mismos, provocando la pérdida de ventas y clientes.

En el área de Contabilidad los principales síntomas o problemas detectados son la falta de manejo de un software contable y la falta de un sistema de inventarios idóneo lo que concatena en pérdida de recursos físicos y económicos de la organización.

Al no poseer la fábrica una planificación estratégica el direccionamiento de la empresa no es la óptima, por lo tanto es indispensable implementar una planificación estratégica, Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos, para la creación de valor tanto como en productos y procesos para el cumplimiento de las metas ya establecidas.

Otro aspecto fundamental para implementar un modelo de mejoramiento de gestión es que por las políticas gubernamentales, de restricciones arancelarias hacia las importaciones, la empresa ha incrementado su demanda y por ende requiere aumentar su producción pero tratando de optimizar sus recursos.

#### **1.4.2 Diagrama de Ishikawa**

Grafico/a No. 1.2: Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Autor

## **1.5 Objetivos del Estudio**

### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión para la fábrica “La Casa del Maniquí” para generar una ventaja competitiva y sostenible del negocio, con la utilización de una herramienta de Gestión Gerencial.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional utilizando la herramienta FODA.
- Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa otorgándole: una Filosofía Institucional idónea.
- Definir metas, medios y medidas que permitan desarrollar un tablero de control para gestionar y monitorear los objetivos y las estrategias.
- Desarrollar y aplicar proyectos de inversión diversificación de actividades, para contribuir al cumplimiento de objetivos.
- Presupuestar los proyectos de inversión que se lleguen a plantear a través del modelo de gestión, que se presentará para la fábrica “La Casa del Maniquí”

## **1.6 Marco Referencial**

### **1.6.1 Marco Teórico**

#### **1.6.1.1 Planificación Estratégica**

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> SALAZAR PICO, Francis: Planificación Estratégica, 2006

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos de largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.<sup>3</sup>

#### 1.6.1.1.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica?

- “Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de las consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la decisión.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa en la que realiza.”<sup>4</sup>

Para implementar una planificación estratégica en una empresa hay que saber que implica o que es la planificación porque pueden existir confusiones.

---

<sup>3</sup> [Http://www.gestiopolis.com.Htm](http://www.gestiopolis.com.Htm)

<sup>4</sup> <http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>.

En sí planificar es realizar un análisis real y exhausto de una empresa para realizar un plan o reestructurar un plan que aprovechen las circunstancias empresariales y del mercado.

#### **1.6.1.1.2 ¿Qué no es la Planificación Estratégica?**

- “No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores como (Compras de insumos, instalaciones, mano de obra, etc.)”<sup>5</sup>

Una planificación estratégica exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

Además va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales, negocio adecuado, tiempo de obsolencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

#### **1.6.1.1.3 Beneficios**

Entre estos puede incluirse:

- “El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

---

<sup>5</sup> <http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>.



- El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- La asignación de prioridades en la asignación de los recursos.
- La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Exige al Gerente o Director que se formule y conteste preguntas claves de su organización.
- Aclara oportunidades y peligros futuros de la organización.
- Proporciona bases para medir el desempeño de la organización.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Motiva a las personas.
- Ayuda a capacitar a los Directivos”<sup>6</sup>

El interés de la planificación estratégica reside en que provee de criterios de forma sistemática y está concebida para gestionar recursos limitados y para abordar temas claves para la vitalidad económica y social de una comunidad a medio y largo plazo.

#### **1.6.1.1.4 La Gestión Estratégica.**

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

---

<sup>6</sup> <http://www.swisscontact.org.pe>

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Diversos autores (Mintzberg, Stoner) asumen el término gestión como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los recursos esperados”. Pudiera generalizarse como el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanente estrategias que permiten garantizar el futuro del negocio o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Son las estrategias y actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada.

Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización

Se trata de que una organización sin información viaja a ciegas hacia su futuro, o al menos cree hacerlo, y por el contrario, aquel que tenga un plan bien concebido, con el análisis previo de un grupo de situaciones que puedan surgir en el entorno, que cuente con información pertinente y oportuna, que cuente con los elementos suficientes para traducir su estrategia en términos operativos y sea capaz de conducir a sus trabajadores y gestionar su trabajo de forma coherente hacia los factores claves de éxito; tiene grandes posibilidades ante su competencia. Es por ello que se plantea, acertadamente que los cuadros de mando integral constituyen, más que un instrumento de control, un sistema de gestión estratégica de las organizaciones.<sup>7</sup>

#### **1.6.1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional representa la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.

Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la empresa.

#### **1.6.1.3 Análisis FODA**

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

---

<sup>7</sup> [Http://www.monografias.com/trabajos37/gestión-estategica-universidad/gestión-estrategica-universidad.shtml#gestion](http://www.monografias.com/trabajos37/gestión-estategica-universidad/gestión-estrategica-universidad.shtml#gestion).

### **¿Qué son las oportunidades?**

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

### **¿Qué son las Amenazas?**

Son eventos o circunstancias que se están dando o pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización; con un enfoque creativo y cuidadosa planeación, pueden minimizarse.

### **¿Qué son las Fortalezas?**

Representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la organización, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno.

### **¿Qué son las Debilidades?**

Son aquellas limitaciones que deben minimizarse o superar mediante acciones concretas, de forma que no impidan el avance esperado de la organización.”<sup>8</sup>

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear

---

<sup>8</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

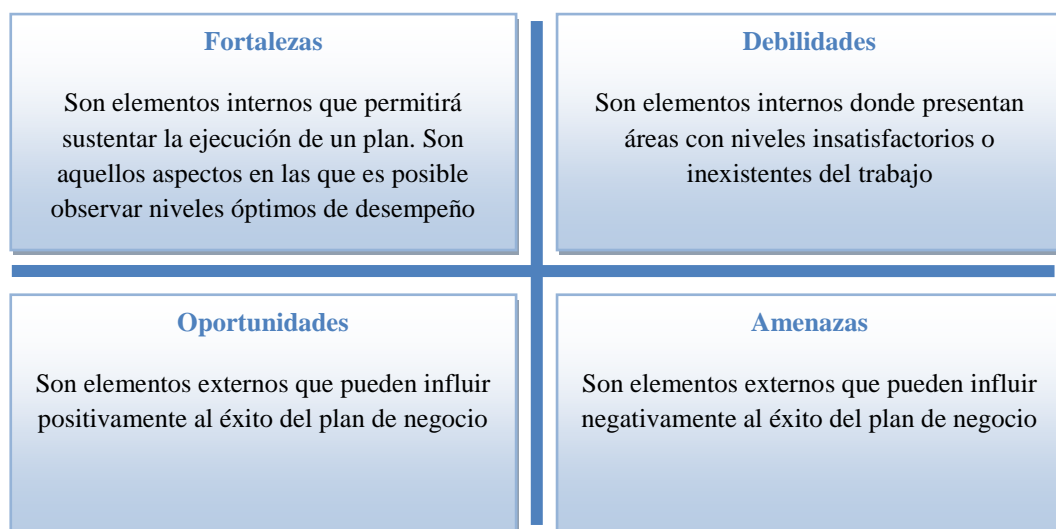
La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad

### 1.6.1.4 Matriz FODA

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias.

FODA: Sistematización de la información<sup>9</sup>



De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

<sup>9</sup> Francis Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, México, 2006

### 1.6.1.5 Cadena de Valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

#### **Actividades primarias o de línea.**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a

conocer, promocionar y vender el producto.

- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación reparación, mantenimiento.

### **Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con las actividades de compras

En general, el objetivo posterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [Http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/](http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/)



### 1.6.1.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

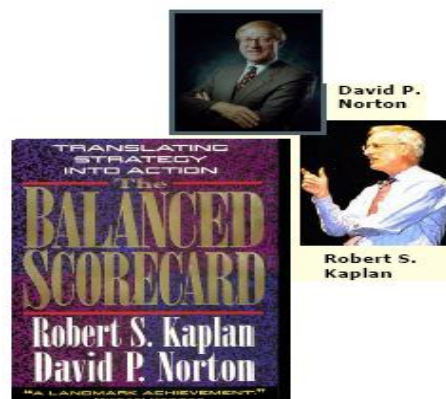
El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**- El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.**- Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.**- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.**- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto

tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos - reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>11</sup>

#### 1.6.1.7 Balance Scorecard



---

<sup>11</sup> Francés Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, México, 2006

#### **1.6.1.7.1 Nacimiento**

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 “The Balanced Scorecard” con lo que “Mide lo que motiva el desempeño”

Se debe reconocer el esfuerzo de los años de 1960, cuando la gerencia francesa aplicó algunos conceptos similares en lo que se conoció como el “Tableaux du bord”, pero sin éxito y con ausencia de algunos elementos del BSC.

#### **1.6.1.7.2 Definición**

Kaplan y Norton en sus publicaciones tienen sus propias definiciones las cuales son detalladas a continuación:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.
- El Balanced Scorecard es una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y procesos de aprendizaje e innovación.

El objetivo esencial de la aplicación del Balanced Scorecard en este proyecto de grado es la consecución de las estrategias que ayudarán a mejorar la empresa.

Esta herramienta sin duda facilita la consecución de las estrategias porque identifica las zonas donde se aplicará la estrategia, los responsables en la consecución de la misma, y los planes de acción que se van a tomar.

Las cuatro perspectivas que se evalúa con el Balanced Scorecard son esenciales para el direccionamiento correcto de la empresa y para la consecución de los objetivos propuestos.

### 1.6.1.7.3 ¿Qué es el Balanced Scorecard?

- Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia.
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Enfocado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias.
- El BSC es más un nuevo sistema de medición, es el marco y la estructura central de los procesos organizacionales, el poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.”<sup>12</sup>

Para utilizar esta herramienta hay que conocer la verdadera función de la misma y que es lo que se logra con su aplicación. El Balanced Scorecard permitirá vincular en forma correcta y ordenada las acciones de la empresa con sus diferentes estrategias que se aplicará en sus diferentes perspectivas.

Esta herramienta logrará mejorar el desempeño de las empresas en las que sea aplicada, mejorando la productividad y el desempeño en el sector empresarial en que se desenvuelve con iniciativas que permitan tener una ventaja competitiva.

---

<sup>12</sup> <http://www.grupokaizen.com/bsc>

#### 1.6.1.7.4 ¿Qué no es el Balanced Scorecard?

- “Conjunto de indicadores financieros y no financieros.
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección.
- Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y en la evaluación.”<sup>13</sup>

Las empresas que desean implementar esta herramienta deben conocer lo que no es el BSC, porque pueden existir confusiones, muchas empresas tienen una mala definición de los beneficios y el objetivo que tiene esta herramienta debido a que piensan que les proporciona el control de la organización.

Lo que verdaderamente permite el BSC, es mejorar la comunicación empresarial y lograr el cumplimiento de las metas propuestas mediante estrategias que sean realistas y permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

#### 1.6.1.7.5 Los 5 Principios De Una Organización Centrada En La Estrategia Del Balanced Scorecard

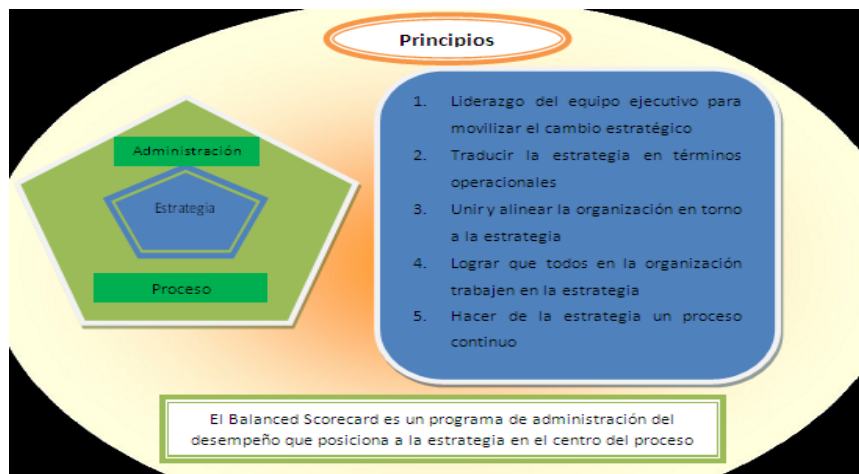
Los principios de una organización centrada en la estrategia del Balanced Scorecard son los siguientes:

1. “Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio estratégico
2. Traducir la estrategia en términos operacionales
3. Unir y alinear la organización en torno a la estrategia
4. Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.grupokaizen.com/bsc>

### Grafico/a No. 1.3: Principios de una organización centrada en la estrategia del Balanced Scorecard



**Fuente:** Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**Elaborado por:** Autor

#### 1.6.1.7.6 Cadena De Valor En El Diseño Del Balanced Scorecard

En el BSC dentro de la perspectiva interna es indispensable tomar en cuenta la Cadena de Valor, debido a que es el conjunto de procesos para la creación de valor para sus clientes y producir resultados financieros.

La cadena inicia con las necesidades del cliente identificadas y debe finalizar con la satisfacción de estas necesidades. El modelo genérico suministra una plantilla basada en 3 procesos de negocio principales.

- **“Innovación:** Investigación y desarrollo.
  - Identificar el mercado.
  - Crear el producto o servicio ofrecido.

<sup>14</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

- **Operación:** Inicia con la recepción de la solicitud de producción y finaliza con la entrega del producto o servicio al cliente.
  - Elaborar el producto o servicio.
  - Entregar el producto o servicio.
  
- **Servicio postventa:** Incluye garantías, actividades de reparación, soporte técnico, manejo de defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos entre otras cosas.
  - Servicio al cliente.<sup>15</sup>

En el BSC, la cadena de valor permite un mejoramiento en su perspectiva interna, porque su función es generar valor para el cliente.

El valor para el cliente está dado en tres aspectos claves innovación, elaboración del producto y servicio postventa, el BSC permite la realización de estos aspectos con eficiencia generando la creación de valor para la empresa.

#### **1.6.1.7.7 Balanced Scorecard: Sistema Gerencial Estratégico (SGE)**

El SGE es un sistema estructurado para la aplicación de la Planificación Estratégica, el BSC y un Sistema de Seguimiento a la gestión y Mejoramiento Continuo.

Tal como sucede en otras Disciplinas de Administración, es preciso desarrollar la Capacidad de Ejecución de la Estrategia como una Competencia Permanente y Duradera en la Organización.

---

<sup>15</sup> El modelo de negocio en el Balanced Scorecard (BSC)/Ricardo Martínez Rivadeneira.

**Grafico/a No. 1.4: Balanced Scorecard como sistema estratégica**



**Fuente:** Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**Elaborado por:** Autor

Para lograr una nueva forma de administrar y conseguir la consecución de la planificación estratégica aplicando el BSC es necesario que todos los niveles jerárquicos de la empresa se alineen a las estrategias que se planteen, el éxito de alinear los niveles jerárquicos de la empresa depende mucho de la comunicación, la cual debe ser respetuosa, clara, sincera y franca para poder identificar aspectos positivos y negativos en la empresa.

#### 1.6.1.7.8 SGE: Beneficios Para La Organización

- “Pleno conocimiento de lo que somos y a dónde vamos, con lo que podemos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia, estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la



organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- Tener información actualizada al instante.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Evaluar la efectividad de las acciones de todas las áreas de la industria.
- Construir dentro de los miembros de la organización un pensamiento estratégico.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.”<sup>16</sup>

Esta forma de administrar permite que la empresa obtenga una serie de beneficios, que van encaminados al mejoramiento interno y externo de la empresa, con la aplicación de esta herramienta se verán cambios en cada uno de los niveles jerárquicos que van enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos que se propuso la empresa.

---

<sup>16</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

### **1.6.1.7.9 Elementos Del Balanced Scorecard**

Al momento de formular los planes estratégicos o BSC de las organizaciones, la metodología requiere desarrollar siete elementos, estos son:

1. “Perspectivas
2. Objetivos Estratégicos
3. Mapa Estratégico
4. Temas Estratégicos
5. Indicadores Estratégicos (Resultados y Guía)
6. Metas
7. Iniciativas (Planes de acción)”<sup>17</sup>

Los elementos del BSC son los que permiten la correcta realización de las estrategias y su ejecución dentro de la empresa, si no existe alguno de estos elementos no sería posible la utilización de esta herramienta, al implementar el BSC no puede faltar ninguno de estos elementos.

### **1.6.1.7.10 Perspectivas En El Balanced Scorecard**

En el BSC existen cuatro perspectivas:

---

<sup>17</sup> [www.wikipedia.com/elementos\\_del balanced Scorecard](http://www.wikipedia.com/elementos_del_balanced_scorecard)

**Grafico/a No. 1.5: Perspectivas en el Balanced Scorecard**



**Fuente:** Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**Elaborado por:** Autor

**“Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la orientación al valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.



**Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.



**Perspectiva Interna:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.



**Perspectiva de Aprendizaje e Innovación:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.”<sup>18</sup>

### 1.6.2 Marco Conceptual

- **COORDINAR.**- Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **COMUNICACIÓN.**- Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- **CONTROL.**- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **CREATIVIDAD.**- Generación de una idea nueva
- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

---

<sup>18</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

- **DIAGNÓSTICO.**- Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso
- **DIRIGIR.**- Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA.**- Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **EFICIENCIA.**- Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **ESTRATEGIA.**- Es la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **ESTRUCTURA.**- Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.
- **FUENTES PRIMARIAS.**- Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.
- **FUENTES SECUNDARIAS.**- Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.
- **GESTIÓN.**- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la

institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

- **INNOVACIÓN.-** Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, procesos, tecnología, etc.
- **MACROENTORNO.-** Fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.
- **MICROENTORNO.-** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- **NECESIDAD.-** Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
- **OBJETIVOS.-** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planificación.
- **ORGANIZAR.-** Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
- **ORGANIZACIÓN.-** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

- **PLAN ESTRATÉGICO.-** Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.
- **PLANIFICAR.-** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).<sup>4</sup>
- **PRESUPUESTO.-** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa "convertidos en números.
- **PROCESO.-** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.
- **RECURSOS.-** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo
- **SISTEMA.-** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN.-** Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.
- **STAKEHOLDERS.-** Persona u organización que puede causar impacto positivo o negativo en las acciones de una empresa.

# CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL





## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional nos permitirá determinar en La Casa del Maniquí su FODA, mediante un exhaustivo estudio del ambiente externo e interno de la empresa. Este análisis situacional de la empresa permitirá formular con mayor facilidad las estrategias que debe seguir la empresa para su mejoramiento y el cumplimiento de la visión empresarial.

#### **2.1 Análisis Situacional Externo**

Comprende una clara identificación de los factores claves del entorno organizacional de La Casa del Maniquí que pueden influir considerablemente en su desempeño. Los que una vez que sean analizados y discutidos se transforman en Oportunidades y Amenazas.

##### **2.1.1 Macroambiente**

Pretende identificar aquellos aspectos del entorno global que dan lugar a que se generen cambios importantes en el ambiente organizacional. Es recomendable que se aborde mediante la ejecución de métodos como el PEST y Análisis de Otras Variables.

###### **2.1.1.1 Análisis Pest**

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) identifica los factores del entorno general que van a afectar a la fábrica y ayuda a tener en cuenta que influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

#### **2.1.1.1.1 Ámbito Político Legal**

Todo tipo de empresa está sujeta a leyes, disposiciones y acontecimientos políticos que rigen nuestro país. Las cuales se detallan a continuación.

- **Acontecimientos Políticos:**

Uno de los acontecimientos políticos en este año que impacta de forma directa al sector, son las nuevas medidas de salvaguardia establecidas por el gobierno de Rafael Correa.

- **Medidas de Salvaguardias**

Con el objetivo de equilibrar la balanza de pagos el Gobierno Nacional y el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), decidieron tomar medidas de salvaguardias con el objetivo de evitar el déficit existente.

La presente resolución fue adoptada por el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), en sesión extraordinaria llevada a cabo el 19 de enero del 2009 y entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

El COMEXI bajo el Registro Oficial N° 512 del día jueves 22 de enero del 2009 y la resolución N° 466 (COMEXI), resuelven establecer un recargo arancelario y específico a una variedad de productos entre los cuales se encuentra los maniquís, con el objetivo de promover el crecimiento de la industria ecuatoriana y evitar un desequilibrio en la balanza de pagos.

*Estas medidas implantadas por el gobierno nacional, representan una oportunidad para la empresa ya que se está incentivando a que los consumidores prefieran productos nacionales, y con esto estaría siendo afectado un sector de la*

*competencia que importaba maniquís convirtiéndolos en bienes de difícil acceso al mercado.*

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad.-**

- Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional.

#### **2.1.1.1.2 Ámbito Económico**

Las condiciones actuales y la proyección de la economía pueden ejercer un efecto profundo en las estrategias. Un examen minucioso de los factores económicos exige a los directores medir y anticiparse a condiciones económicas generales de la nación, región, estado o la zona local en que operan.

Los principales factores económicos que influyen en las organizaciones son:

- Inflación
- Tasas de interés activas y pasivas

##### **2.1.1.1.2.1 Inflación**

Se define como inflación al incremento del monto de dinero en circulación, el cual da como resultado una disminución en su valor y un aumento de los precios<sup>19</sup>.

En la tabla 2.1 se describe la inflación anual en el Ecuador, y en el gráfico 2.21 se representa la misma.

---

<sup>19</sup> ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey; 2005 “Finanzas Corporativas” McGraw-Hill; 3ra. Edición Impreso en México, Pág. 926

**Tabla No. 2.1: Inflación Anual**

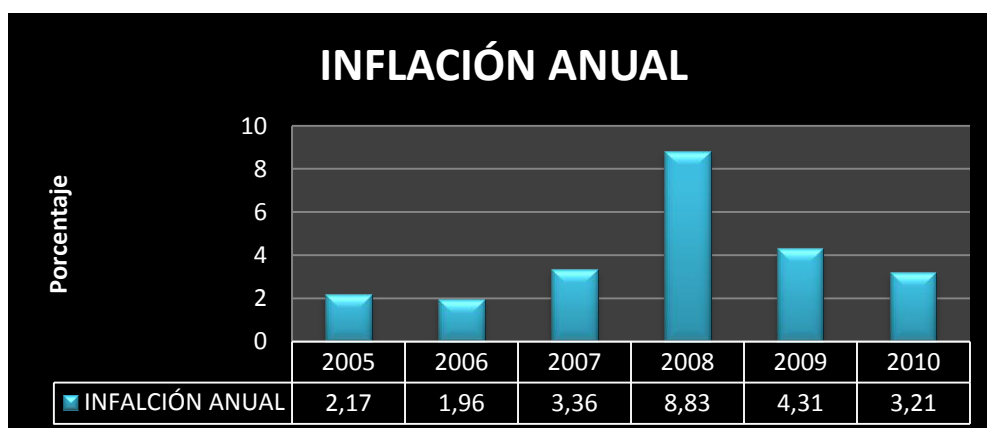
AÑO	INFLACIÓN
2005	2.17%
2006	1.96%
2007	3.36%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010*	3.21%

Información actualizada has el 30 de abril del 201

**Fuente:** BCE.

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico/a No.2.1: Inflación Anual**



**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Autor

Como podemos apreciar la inflación ha sufrido algunas variaciones durante los últimos años, pero siendo las más notorias, un incremento 5.47 puntos porcentuales en el año 2008 tal vez impulsado por una cruda crisis a nivel mundial, lo cual encareció el precio de los productos en la mayoría de economías mundiales, pero en el año siguiente se noto un decremento en este índice de 4.52 puntos porcentuales, mismo decremento que ha seguido prolongándose hasta en lo que va del presente año en un 3.21%, esto nos quiere decir que los precios se

han estabilizado de productos e insumos necesarios en los procesos productivos de la empresa al no existir en este ultimo año pérdida del valor del poder adquisitivo del dólar.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Oportunidad**

- Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa.

#### **2.1.1.1.2.2 Tasas de Interés**

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. El Banco Central del Ecuador, calcula mensualmente en función de la información que remitan las instituciones financieras los días jueves de cada semana.”<sup>20</sup>

**Tabla No. 2.2: Tasa Activa**

<b>AÑO</b>	<b>INFLACIÓN</b>
2005	8,6%
2006	8,6%
2007	9,22%
2008	9,14%
2009	9,19%
2010*	9,11%

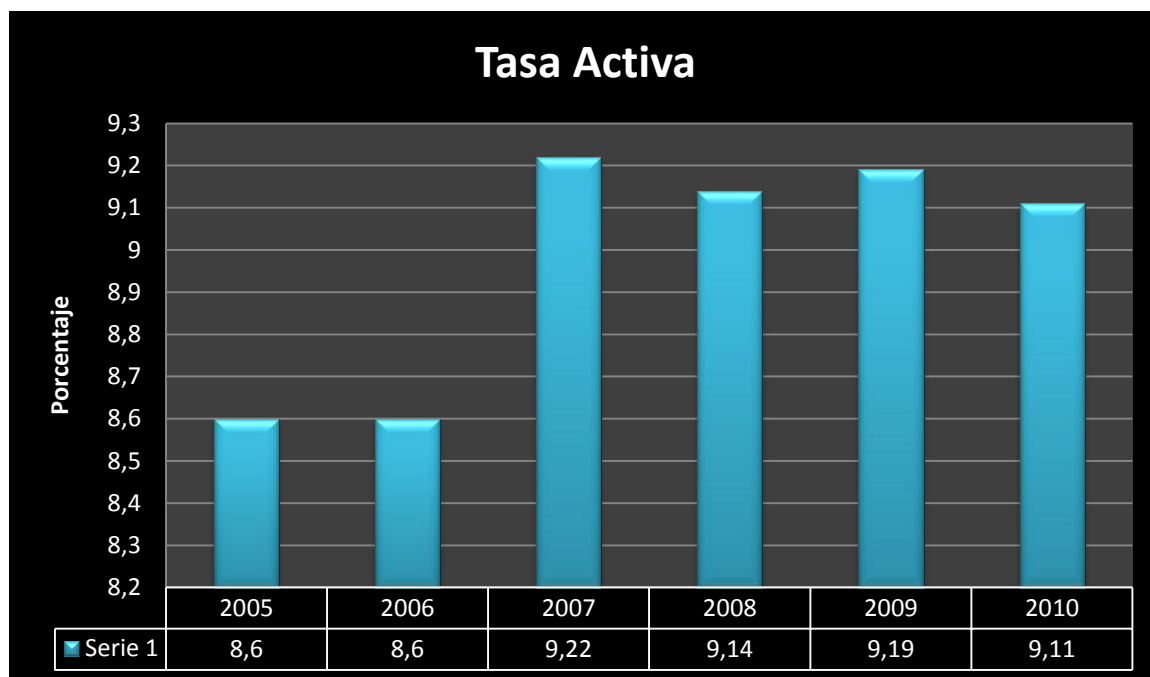
Información actualizada has el 30 de abril del 2010

**Fuente:** BCE.

**Elaborado por:** Autor

<sup>20</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Gráfico/a No. 2.2: Tasa Activa**



**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Autor

Como podemos apreciar en la gráfica los años 2005 y 2006 mantuvieron una tasa de interés activa de 8,60%, pero en el año siguiente se noto un incremento al llegar al 9.22% y de ahí en adelante se han manejado variaciones por esos rangos de valor hasta llegar al 31 de mayo del presente año cuya tasa es del 9.11%

Es importante tomar en cuenta este indicador porque es un limitante o facilitador para adquirir un préstamo para los ciudadanos y microempresarios. En base a esto se puede determinar la estructura de financiamiento con la que puede contar la empresa y evaluar los costos de oportunidad debido a que se analiza las alternativas para lograr un buen financiamiento.

### Connotación Gerencial.-

#### **Amenaza**

- Limitaciones para adquirir endeudamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.

#### **2.1.1.1.2.2.2 Tasa Pasiva**

La tasa de interés pasiva es aquella que pagan las entidades financieras al momento de captar dinero del público en general.

Las tasas de interés pasivas fueron:

**Tabla No.2.3: Tasa Pasiva**

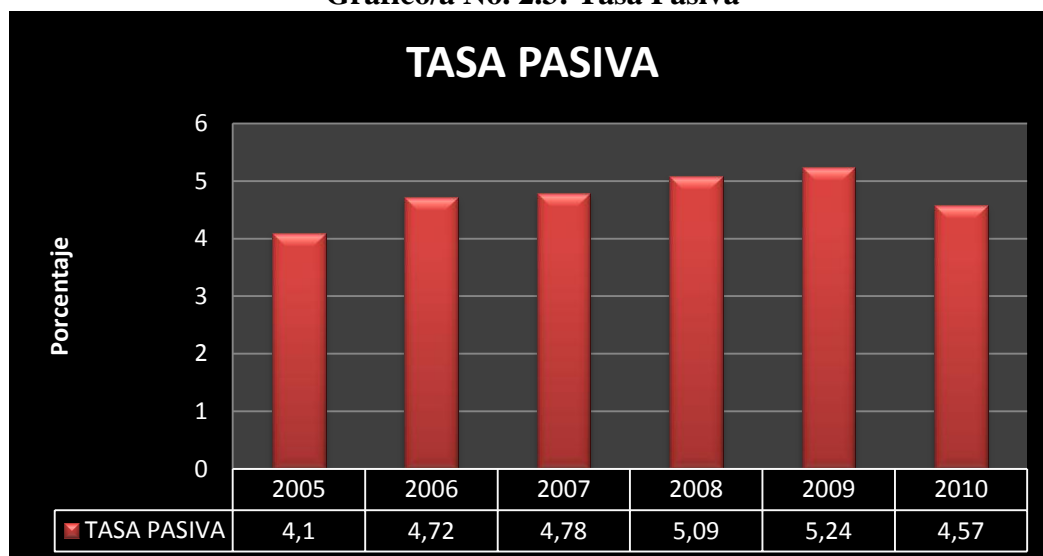
AÑO	TASA
<b>2005</b>	4,10%
<b>2006</b>	4,72%
<b>2007</b>	4,78%
<b>2008</b>	5,09%
<b>2009</b>	5,24%
<b>2010*</b>	4,57%

Datos actualizados hasta el 31 de Mayo del 2010

**Fuente:** BCE.

**Elaborado por:** Autor

Gráfico/a No. 2.3: Tasa Pasiva



**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Danilo Gómez

Como podemos apreciar en la gráfica en los años anteriores se puede notar un incremento sostenido, pero desde comienzos de este año 2010 ha sufrido un decremento hasta llegar a un 4,57% en el mes de mayo.

Actualmente no representa los bancos una gran inversión para la población porque el interés que se obtiene por la inversión es baja en comparación con años anteriores, es por esta razón que la población prefiere hacer otro tipo de inversión que no sea bancaria. La tasa de interés pasiva permite observar el costo de oportunidad que uno tiene, es decir nos permite escoger la mejor inversión que se puede presentarse en un momento dado.

La Casa del Maniquí, durante los dos últimos años no ha realizado ningún tipo de inversión bancaria, debido a que las tasas de interés son muy bajas, es por eso que ellos poseen la política de reinvertir todas las utilidades en la fábrica para aumentar la producción y lograr más utilidades.



**Connotación Gerencial:**

**Amenaza.-**

- Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.

**2.1.1.1.2.2.3 Producto Interno Bruto**

Producto Interno Bruto se define como el valor de mercado del conjunto de bienes y servicios finales que han sido producidos en un determinado por los factores de producción localizados al interior de un país.

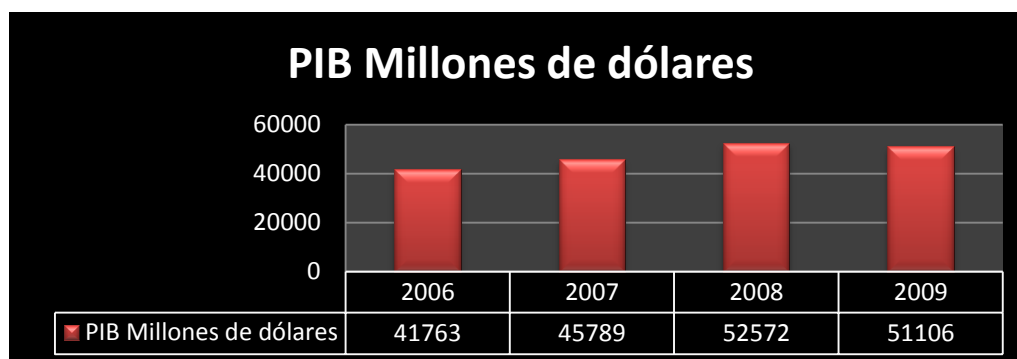
**Tabla No. 2.4: PIB**

AÑO	PIB
2006	41763
2007	45789
2008	52572
2009	51106

**Fuente:** Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Danilo Gómez

**Gráfico/a No. 2.4: PIB**



**Fuente:** Boletines Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Danilo Gómez

El cuadro detalla como el Producto Interno Bruto durante el año 2006, 2007 y 2008 ha venido incrementándose gradualmente, sin embargo para el 2009 registra una caída que lo deja en una cantidad de 51106 millones de dólares, que según tendencia del fondo Monetario Internacional se verá incrementada para finales del 2010.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad.-**

- Mayor crecimiento económico
- Mayor movimiento económico
- Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos en ventas

#### **2.1.1.1.3 Ámbito Socio Cultural**

La cultura es un punto muy importante que se debe tomar en cuenta para poder saber qué tipo de productos se debe ofrecer a una población y de esta forma evitar un mal entendido por parte de ellos.

Un análisis bien realizado de la cultura poblacional permite determinar los gustos, modas y tendencias de la población a la que nos vamos a dirigir. La cultura es un factor muy fundamental a la hora de determinar las nuevas tendencias acerca de nuevos modelos, colores y accesorios de maniquís que tienen que adaptarse a los nuevos requerimientos de la clientela.

Hay que recalcar que el ámbito socio cultural es un factor muy incidente al momento de producir o innovar modelos por ejemplo, no es el mismo tipo de idiosincrasia en la región costa con respecto a la región sierra, ya que en el litoral del país prefieren maniquís mas voluptuosos, en cambio la cultura en la serranía es mucho más discreta o conservadora a la hora de elegir algún modelo.

Otro factor muy importante que ha afectado un cambio cultural en los últimos años, es el éxodo migratorio de millones de compatriotas a países desarrollados europeos y norteamericanos, lo cual ha abierto una perspectiva muy vanguardista de nuevas tendencias acordes a un mundo globalizado, y por ende la clientela exige a los productores nacionales ir a la par de estas tendencias.

Todos estos factores enunciados en los párrafos anteriores representan una oportunidad para La Casa del Maniquí, ya que esta empresa cuenta con años de experiencia, en cuanto a capacidad de respuesta ante estas variaciones culturales regionales en el país, así como también, la importación de nuevas tendencias en modelos influenciada por la masiva migración de ecuatorianos a otros países, lo que ha obligado contar con una mayor interacción con la clientela, para recabar información específica acerca de nuevos requerimientos.

Esto conlleva a la creación de valor agregado para los productos de esta empresa, y a la vez impulsa a la misma a un mejor posicionamiento a través de la generación de ventajas competitivas.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Oportunidad**

- Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio.
- Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.

#### **2.1.1.1.4 Ámbito Tecnológico**

En la actualidad la tecnología juega un papel muy importante, gracias a este recurso las empresas se vuelven más productivas, alcanzando así una economía a escala. Además de esta forma logran ofrecer productos de calidad a precios

accesibles para los consumidores. Por eso es la necesidad de que las empresas se tecnifiquen continuamente, adquiriendo maquinaria que les permite ser más eficientes, siendo sin duda el punto clave para lograr una gran ventaja frente a la competencia.

La tecnología representa una gran oportunidad, ya que la innovación en equipo como por ejemplo compresores de aire, aerógrafos, pistolas de pintura, esmeriles, etc., así como también en maquinaria para procesos de producción es muy frecuente.

La inversión o adquisición de los mismos por parte de la empresa representaría una mejora en los procesos e incremento de la producción, optimizando los mismos y creando una cultura de calidad.

Esto ayudaría a la empresa a producir y ofertar productos de una mayor calidad, aprovechando de mejor forma los recursos disponibles, impulsando a la empresa a dejar poco a poco procesos artesanales, para que en un futuro se realice una producción industrializada en su totalidad.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Oportunidad**

- Frecuente innovación en maquinaria y equipos necesarios en la producción de maniquís.
- Tecnología de punta permite laborar más eficientemente.

#### **2.1.1.1.5 Ámbito Medio Ambiental**

En la actualidad las medidas ambientales tomadas por los diferentes gobiernos y empresas juegan un papel muy importante en la protección de nuestro planeta. Es por esta razón, que tanto; empresas nacionales como internacionales desempeñen

diferentes actividades encaminadas a reducir la degradación medio ambiental, y lograr que las sociedades reconozcan que el medio ambiente es finito.

Un problema importante para los productores de maniquís es el desperdicio de la fibra de vidrio en el proceso de producción debido a que representa el 45% del costo total, una adecuada utilización de esta materia prima le representaría a una empresa un gran ahorro anualmente.

La empresa en si no cuenta con una política de control de desperdicios en producción y tampoco realiza una clasificación de los mismos, lo cual a esto lo convierte en una amenaza, porque no estamos aportando con el cuidado ambiental, conduciendo a reclamos y descontentos de la población aledaña, o también sanciones por entidades seccionales.

Hay que recalcar que al no contar con un control de desperdicios, esto provoca el desecho indiscriminado de materia prima, pero como estamos hablando que la empresa en la elaboración de sus productos utiliza insumos químicos, estos son nocivos para la salud humana, acompañados que la empresa no clasifica sus residuos productivos y la falta de concientización de las entidades municipales para controlar desechos industriales se está causando un grave daño al ambiente y sus efectos ya se podrán notar en un futuro muy cercano.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Amenaza**

- Falta de concientización de autoridades en el control de desechos en la provincia.
- Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control de desechos ambientales.

### **2.1.1.2 Otras Variables**

Dentro del análisis del macroentorno se encuentran otras variables que son importantes tener en cuenta y que generan cambios en el ambiente organizacional, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

#### **2.1.1.2.1 Geográficas**

Se refiere al análisis de factores que influyen en el desenvolvimiento normal de las actividades como la ubicación geográfica y la geografía accidentada.

La principal ciudad dedicada a la producción de maniquís es: Latacunga a nivel nacional.

La mayor parte de las empresas de maniquís tienen una experiencia de más de 10 años en desarrollarse en el sector. La geografía de nuestro país es accidentada especialmente en la zona centro de nuestro país por la Cordillera de los Andes, lo que hace propenso a diversos accidentes, especialmente de tránsito al momento de realizar la entrega de mercaderías a los diferentes proveedores.

La Casa del Maniquí al ubicarse en la zona centro de nuestro país posee grandes ventajas con respecto a otras empresas que se encuentran en otras provincias, porque esta ciudad es un punto estratégico por la accesibilidad que tiene con las provincias a la que distribuye su producto. La ubicación geográfica de la empresa permite con mayor facilidad la transportación con el Oriente y la Costa para captar nuevos mercados convirtiendo a esto en una Oportunidad.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Fortaleza**

- La localización geográfica de la empresa es estratégica, por la accesibilidad que tiene con las tres principales regiones del país.

#### **2.1.1.2.1 Infraestructura**

Dentro del aspecto de infraestructura se analizan aspectos de la estructura de nuestro país como vías de comunicación terrestre, marítimas y aéreas. De igual forma se analiza aspectos de infraestructura empresarial.

En lo referente a la infraestructura del Ecuador, nuestro país cuenta con una carretera Panamericana que atraviesa de norte a sur nuestro territorio, y desde ella puede trasladarse hacia el oriente y/o occidente por carreteras de segundo orden. También existen dos autovías y un sin número de caminos que llevan a los lugares más agrestes del país.

Existe un servicio de transporte urbano que permiten la fácil movilización en cada una de las ciudades, y desde ellas a los distintos puntos de interés en las cercanías.

Varias compañías navieras operan desde los principales puertos ecuatorianos hacia todo el mundo: Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas.

Ecuador dispone de dos aeropuertos internacionales, el "Mariscal Sucre", en la ciudad de Quito, capital del país, y el "José Joaquín Olmedo " ubicado en Guayaquil, puerto principal, para vuelos internos existen diversos aeropuertos en ciudades como: Latacunga (actualmente está siendo remodelado), Manta, Esmeraldas, Machala, Portoviejo, Puyo, Lago Agrio, Tulcán, etc. En las Islas Galápagos existen también en la Isla Baltra y San Cristóbal.

Al contar el país con una infraestructura en cuanto a carreteras de primer y segundo orden, aeropuertos, puertos, etc., esto facilita accesibilidad a diferentes puntos del país y con esto se acortan distancias entre productor y cliente final.

Esto se convierte en una oportunidad para la empresa porque se puede llegar a cualquier destino en el país, para entregar la mercadería aprovechando que se cuenta con diversos canales de distribución.

### **Connotación Gerencial.-**

#### **Oportunidad**

- Fácil accesibilidad a diversos puntos del país.
- Se acortan distancias entre productor y cliente final.

#### **2.1.2 Microambiente**

##### **2.1.2.1 Clientes**

Para el desarrollo de nuestro estudio es necesario dividir en dos tipos a los clientes con los que cuenta la Casa del Maniquí y estos son Clientes Finales y Clientes Revendedores.

##### **2.1.2.1.1 Clientes Finales**

La empresa cuenta con algunos clientes finales, de los cuales damos el siguiente perfil:

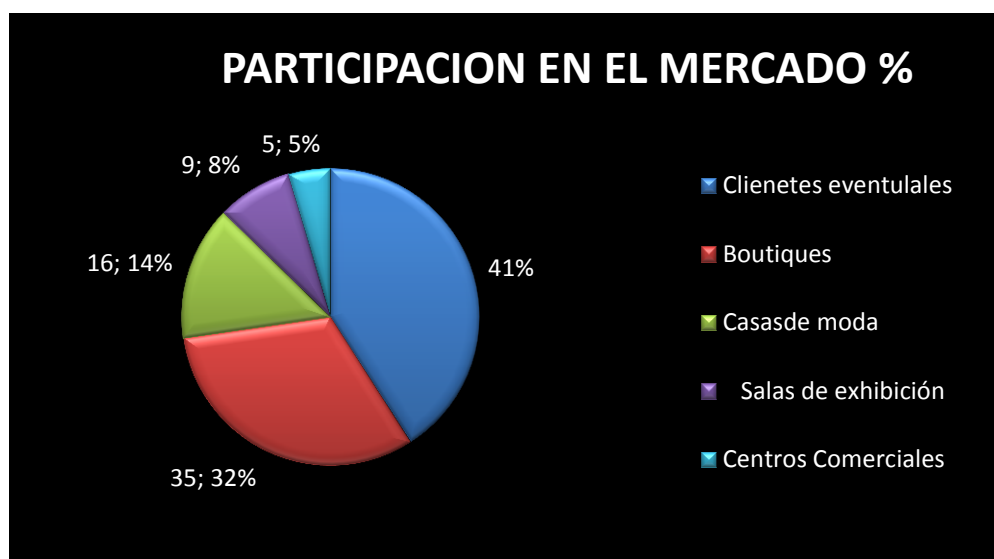
- *Clientes eventuales.- Son todos aquellos clientes que pasan por el punto de venta o visitan la página web de la fábrica, los cuales realizan compras ocasionales, y con quienes no se realiza un seguimiento por parte de la empresa.*



- **Boutiques.-** Son todos aquellos locales comerciales a nivel nacional, que ofertan prendas o accesorios de vestir y necesitan para la exhibición de las mismas diferentes tipos de maniquís para resaltar dichas prendas.
- **Casas de Moda.-** Son todos aquellos lugares en donde se confeccionan prendas de alta moda en donde necesitan maniquís en el tallaje de dichas prendas y exhibición de las mismas.
- **Salas de exhibición.-** Son convenciones que se realizan en distintos lugares del país organizados por diversos gremios, ejemplo expo Atuntaqui.
- **Centros Comerciales.-** Son grupos de locales comerciales agrupados en un mismo sector, donde concurren masivamente personas a adquirir o a observar distintas clases de productos.

En la siguiente grafica se muestra la participación de todos los clientes finales de la empresa:

**Gráfico No.2.5: Participación en el mercado**



**Fuente:** La Casa del Maniquí

**Elaborado por:** Autor

Esta gráfica nos muestra que clientes eventuales, son su principal clientela abarcando el 45% de las ventas, luego le siguen las boutiques con un 35% como clientes más representativos y finalmente las casa de moda, salas de exhibición y centros comerciales en menores porcentajes.

#### **2.1.2.1.2 Clientes Revendedores**

La empresa cuenta con un solo cliente revendedor de productos: la empresa MODEL KING ubicada en la ciudad de Quito la cual vende productos de elaboración nacional, así como también importa maniquís de procedencia china.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad.-**

- La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniquís de producción nacional.

#### **2.1.2.1.3 Estudio de Satisfacción a Clientes**

Se realizó una encuesta de satisfacción entre un grupo de clientes, en la que se preguntó lo siguiente:

##### **1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de La Casa del Maniquí?**



De las empresas encuestadas el 48% de los clientes afirma ser cliente de La Casa del Maniquí desde un lapso de tiempo de 1 a 5 años, mientras que un 32% nos dijo que adquirirían los productos de esta empresa desde un tiempo mayor a 5 años, y finalmente un 20% de los clientes encuestados afirman serlo menos de un año.

**Connotación Gerencial:**

**Fortaleza.-**

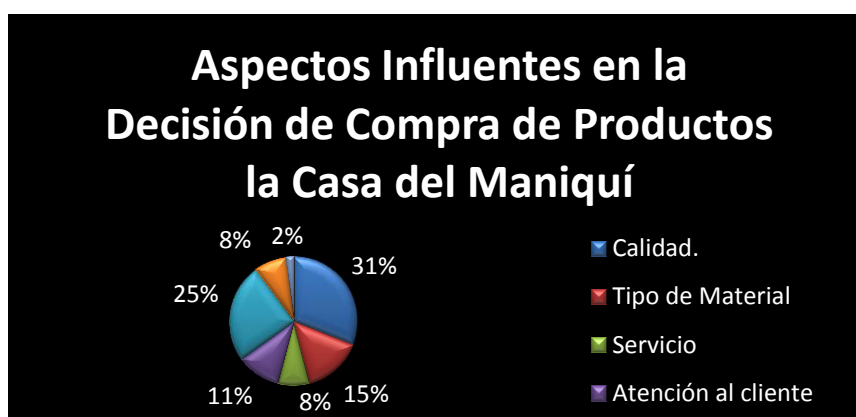
- Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.

**2.- Considera usted que los productos da La Casa del Maniquí cumplen con sus expectativas?**



Del total de los encuestados el 86% afirma que los productos ofertados por la Casa del Maniquí cumple con sus expectativas mientras que el restante 14% dice lo contrario.

**3.- ¿Señale que aspectos principalmente influyen en su decisión de compra para adquirir un producto de la Casa del Maniquí?**



El 31% de los encuestados, afirma que el factor más influyente al momento de adquirir un producto de la CASA del Maniquí es por la calidad de los mismos, el

25% dicen que prefieren estos maniquís por su variedad de modelos , el siguiente factor incidente de compra es la atención al cliente realizada tanto por los dueños de la empresa así como también sus agentes vendedores, las siguientes variantes son el precio y el servicio de los productos con el 8% cada una, y finalmente el 2% de los clientes basa su decisión en otros tipos de factores.

### Connotación Gerencial:

#### **Oportunidad.-**

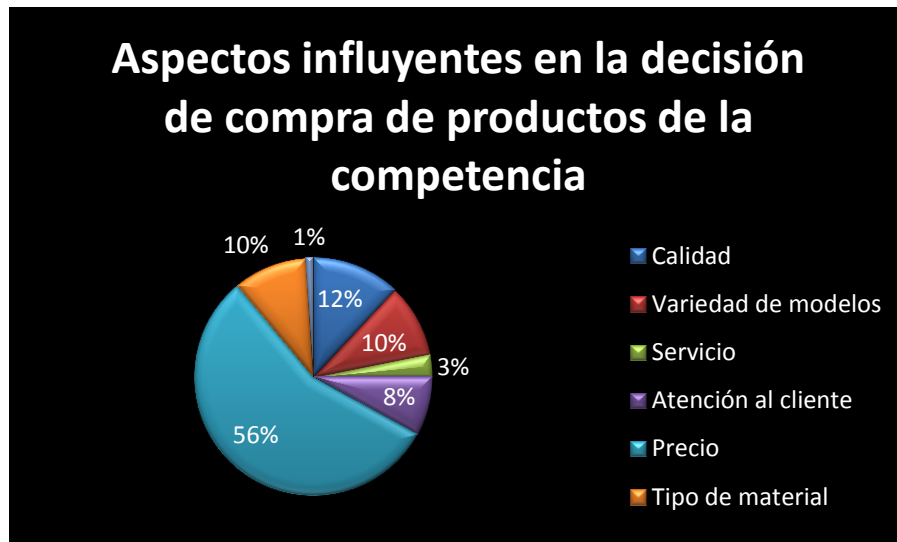
- Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.

#### **4.- ¿En alguna ocasión ha adquirido maniquís de otras Fábricas?**



El 69% de la clientela de esta fábrica afirma nunca haber comprado maniquís de la competencia, mientras que lo contrario el 31% dice que si ha comprado maniquís no provenientes de la Casa del Maniquí.

**5.- ¿Señale que aspectos fueron influyentes para adquirir esos productos?**



Como podemos apreciar en la gráfica la mayoría de los clientes tomo al precio, como factor decisivo para comprar un maniquí de la competencia con un 56%, le sigue la calidad de dichos productos con un 12%, el tipo de material y variedad de modelos igualados con un 10%, el servicio está en un 3% y finalmente otros factores con un 1%.

**Connotación Gerencial:**

**Amenaza.-**

- Competencia desleal en precio.
- Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.

**2.1.2.2 Proveedores**

La fibra de vidrio y químicos como el cobalto, estireno entre otros, son la materia prima fundamental para la fabricación de maniquís, y en el país no existen empresas productoras de esta clase de materiales, pero si muchas empresas que importan dichos productos, lo cual facilita la adquisición de los mismos, para dar marcha a los procesos productivos que cuenta la fábrica.

El resto de insumos y materiales como pinturas, lacas, planchas metálicas, aglomerados, tornillos etc., se los puede encontrar muy fácilmente dentro de la ciudad de Latacunga.

A continuación podemos nombrar los distintos proveedores con los que cuenta la Casa del Maniquí en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2.5: Proveedores De La Casa Del Maniquí**

PROVEEDORES	MATERIA PRIMA / PRODUCTOS	CIUDAD
REUSE ECUADOR S.A	Resina, Poliéster, Talco Chino, Láminas de Fibra de Vidrio, Estireno.	Guayaquil
PINTURAS FENIX	Pinturas, Lacas acrílicas, Thinner.	Latacunga
PLACA CENTRO MASISA	Aglomerados, Planchas de Madera.	Latacunga
FERRETERÍA EL MAESTRO	Láminas de acero, Tubos Metálicos, Plastilina, Masquín, Lijas, Tornillos, Sueldas.	Latacunga

**Fuente:** La Casa del Maniquí (Información Área Administrativa)

**Elaborado por:** Empresa

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, puesto que esta materia prima es ofrecida por una gran variedad de proveedores, los cuales son empresas que existen no solo en Latacunga sino a nivel nacional, en cuanto a químicos se refiere, obligando a los proveedores actuales a ofertar productos con mayores beneficios para el cliente, y para que su relación comercial perdure en el tiempo.

Lo cual da a la empresa el poder de elegir sin ningún tipo de restricción a sus proveedores, facilitando la búsqueda, y obteniendo materiales e insumos de calidad a mejor precio, siendo esto muy beneficioso para la empresa.

**Connotación Gerencial:**

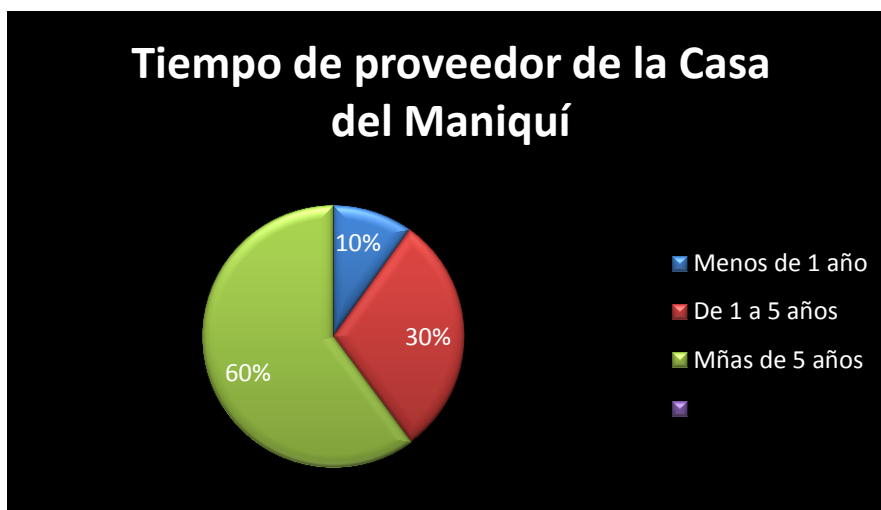
**Oportunidad.-**

- Proveedores con poder bajo de negociación.
- Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.

**2.1.2.2.1 Estudio de Grado de Relación con Proveedores:**

Se realizo una encuesta para determinar el grado de relación que cuenta La Casa del Maniquí con sus proveedores, en la cual se pregunto lo siguiente:

**1.- ¿Desde cuándo es proveedor de la Casa del Maniquí?**



De las empresas encuestadas el 75% de las empresas encuestadas afirma tener una relación comercial duradera con la Casa del Maniquí, ya que el 50% lo ha hecho ya en un tiempo mayor a 5 años, y un 25% en un margen de tiempo de 1 a 5 años, finalmente con un 25% se encuentran las empresas que proveen sus productos en un lapso de tiempo menor a un año.



**Connotación Gerencial:**

**Fortaleza.-**

- Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.

**2.- ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?**



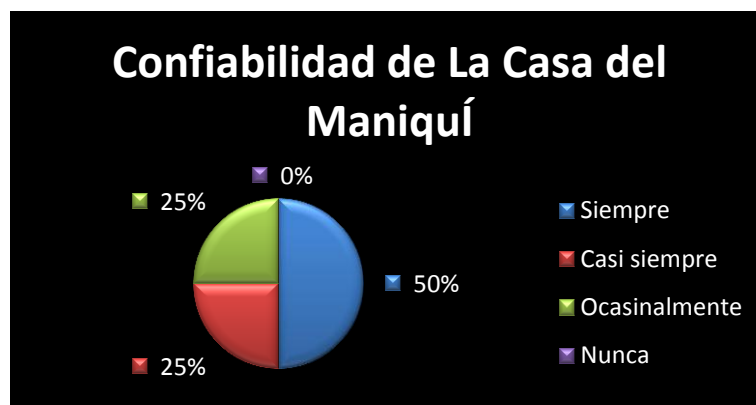
De las empresas encuestadas el 75% no cuentan con ninguna certificación de calidad, mientras que tan solo el 25% si las maneja para garantizar sus productos.

**Connotación Gerencial:**

**Debilidad.-**

- Falta de garantías en productos ofertados.

**3.- ¿La Casa del Maniquí es un cliente que realiza sus pagos puntualmente?**



De las empresas encuestadas dicen no tener problemas de pago con La Casa del Maniquí, lo cual nos confirma la razón de una relación comercial duradera de empresa con sus proveedores.

**Connotación Gerencial:**

**Fortaleza.-**

- Buena relación cliente – proveedor.
- Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.

**4.- ¿Usted conoce los productos que oferta la Casa del Maniquí?**



La mayoría de proveedores conocen los productos que oferta La casa del Maniquí, lo cual nos reafirma que existe una buena relación entre las partes.

**5.- ¿Alguna vez ha dado referencia acerca de los productos ofertados por la Casa del Maniquí a sus clientes?**



**Connotación Gerencial:****Oportunidad.-**

- Buen posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado.

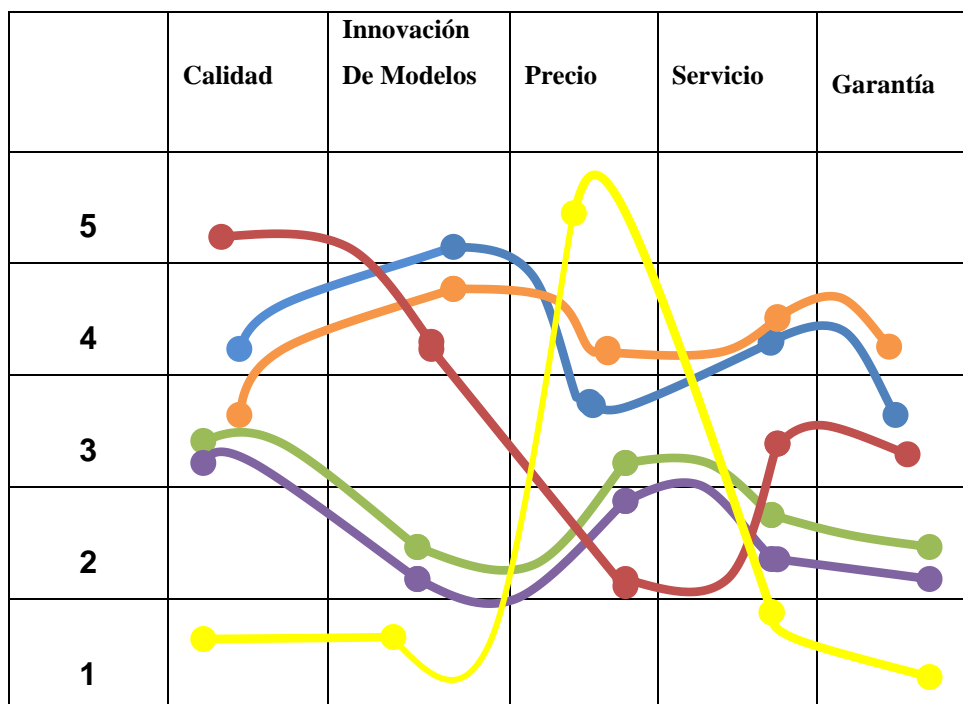
**2.1.2.3 Competencia**

El sector industrial de la fabricación de maniquís, es pequeño y por ende la competencia ya está identificada, así como también las relaciones de La Casa del Maniquí con cada uno de los integrantes del sector es buena, lo cual es beneficioso para llegar a mutuos acuerdos.

Entonces es necesario describir a los actores en el mercado:

- Maniquíes Latacunga, esta empresa tiene grandes volúmenes de ventas, cuenta con una gran inversión en producción en stock, maneja buenas estrategias de mercadeo, distribuye productos a todos los segmentos de mercado y un buen porcentaje de sus ventas se deben a una clientela fija.
- Arteplast, esta fábrica también se encuentra localizada en la ciudad de Latacunga, es una de las pioneras del mercado, al principio monopolizó al mercado, pero por malas políticas y estrategias de su dueño, más la falta de creatividad e innovación de sus productos ha desembocado que poco a poco pierda terreno frente a su competencia.
- Maniquíes Ecuador, no cuenta con una planta productiva propia y sus ventas dependen de la producción de la fábrica Arteplast, ya que los dueños de dichas empresas son hermanos.
- Model King, importa maniquís procedentes de China porque su dueño es oriundo de ese país, no cuenta con una planta de producción propia, los productos que oferta de origen chino son muy costosos y están orientados a un estrato de mercado muy alto, lo cual no le genera un índice alto de ventas, obligándola a adquirir productos nacionales para revenderlos.

- Maniqués de procedencia peruana, estos productos son de muy baja calidad, y por ende a muy bajos precios están orientados a un segmento de mercado de estrato bajo, pero los maniquís que oferta esta empresa son de carácter desechable lo cual no les permite expandirse en el mercado.



Realizado por: Danilo Gómez



1 Nivel Inferior

5 Nivel Superior

Como podemos apreciar las empresas pioneras o más antiguas en el mercado como Arteplast y Maniqués Ecuador han perdido terreno frente a fábricas relativamente más recientes, esto ha permitido a La Casa del Maniquí y al resto del sector gocen de una estabilidad en cuanto su éxito y posicionamiento en el mercado, apoyados en buenas decisiones de sus directivos a excepción de los maniqués de origen peruano ya que su único punto fuerte es sus precios

extremadamente bajos, pero lo cual no garantiza el éxito porque también cuentan otros factores.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad.-**

- Buen posicionamiento en el mercado frente a la competencia.
- Fortalecer la imagen de buena calidad del producto en el mercado.
- Desarrollar nuevos productos acordes a las exigencias del mercado.

#### **Amenaza.-**

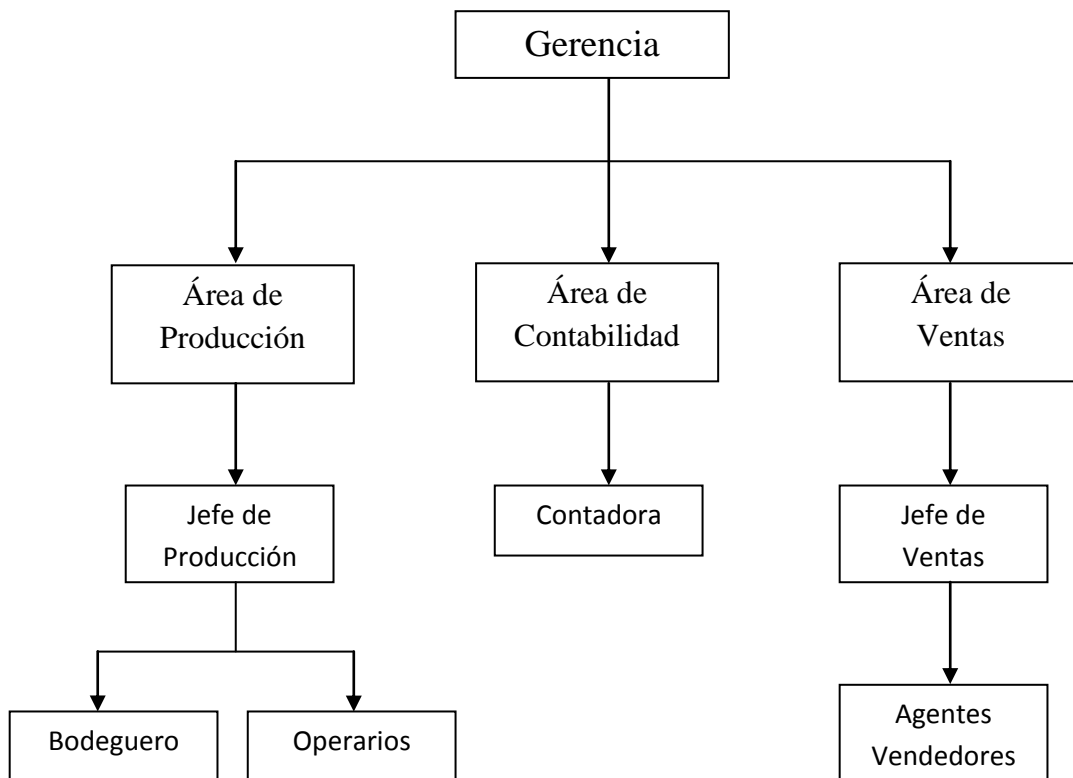
- Ingreso de mercadería ilegal al mercado finalmente de comercialización.

## **2.2 Análisis Situacional Interno**

El análisis interno es aquel en el que se analiza todos los factores que ejercen influencia en las operaciones de la empresa, y que no están ajenos a esta. En este análisis intervienen factores como las capacidades administrativa, financiera, productiva, tecnológica, recursos humanos y

### **2.2.1 Capacidad Administrativa**

Como ya fue descrito anteriormente la empresa no cuenta con una descripción concreta y acorde a sus necesidades de cada una de sus áreas, pero administrativamente cuenta con una estructura vertical muy escueta la cual les presentamos a continuación:



Esta estructura de forma vertical implantada por la empresa es frágil por que todas las áreas para su funcionamiento dependen de las decisiones del gerente propietario de la misma, pero todo esto se ve influenciado por la falta de preparación técnica en cuanto a conocimientos de administración se refiere, pero todo esto se ve contrarrestado por una buena intuición y sentido común de su dueño a la hora de realizar negocios, apoyado en toda la experiencia que le ha otorgado sus años de trabajo en el sector, lo cual ha permitido que la empresa empiece a tener un despunte y posicionamiento de mercado aceptable.

La estricta dependencia en cada una de las áreas con el propietario a la hora de tomar decisiones provoca un estancamiento en la fluidez de los procesos, lo cual merma el funcionamiento ideal de cada una de las mismas.

La Casa del Maniquí, no cuenta con un esquema definido de asignación de recursos para las diferentes áreas, la asignación de recursos en los distintos procesos de la fábrica actualmente se realiza de una manera general basada en el tiempo y la experiencia sin tener una organización adecuada. Esta falta de organización ha dado como resultado una declinación en el aspecto económico y productivo de la fábrica, generando obstáculos en su desarrollo.

Mantienen un esquema de responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del personal, sin existir un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos.

.No tiene definido claramente un plan estratégico ni procedimientos para el cumplimiento de metas establecidas.

Ausencia de protección legal en la marca del producto, lo que podría ocasionar problemas como el uso de la marca sin autorización.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Debilidad.-**

- Falta de una estructura organizacional definida por roles.
- Administración empírica.
- Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.
- Ausencia de protección legal en la marca de los productos.



### **2.2.2 Capacidad Financiera**

El costo del dinero es un lastre sumamente importante, por lo que las empresas que puedan operar con sus propios recursos tienen una ventaja significativa frente a sus competidores.

En este sentido, La Casa del Maniquí ha podido operar con capital propio, ya que su propietario ha venido capitalizando la empresa, año tras año, desde su creación. De esta manera se ha logrado reducir considerablemente el costo del dinero.

Específicamente en el área financiera en la empresa las utilidades son reinvertidas en la empresa y no son desviadas para otros fines personales o de inversión, los gastos en que incurre la empresa con más frecuencia son los de provisión de insumos y materiales.

Los principales problemas que enfrenta La Casa del Maniquí en el aspecto financiero son que la empresa no cuenta con un software contable lo que sería muy beneficioso para la Fábrica, tampoco se realizan informes ni estadísticas de ventas lo cual ayudaría a determinar la situación actual y futura de esa área.

La empresa no aplica principios fundamentales de finanzas como lo es el análisis de estados financieros, importante para mantener un adecuado control de ingresos y egresos.

Actualmente las actividades contables son controladas de forma simple, únicamente mediante el registro de las compras y ventas realizadas. No planifica ni presupuesta requerimientos financieros futuros.

La Casa del Maniquí Realiza las debidas declaraciones de impuestos al estado, sin embargo no existe un soporte adecuado y ordenado de estados financieros que sustente los mismos si se llegase a presentar el problema de una auditoría.

**Connotación Gerencial:****Fortaleza.-**

- Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.

**Debilidad.-**

- Falta de un software contable.
- No realiza informes o estadísticas en ventas.
- No realiza estados financieros.
- Registro de las actividades contables de forma simple.
- Falta de un archivo pertinente de las actividades tributarias de la empresa.

**2.2.3 Capacidad Productiva**

El área de la producción La Casa del Maniquí cuenta con la maquinaria y equipo suficiente para realizar sus procesos productivos, pero como es de conocimiento público en la fabricación de maniquís en el país todavía se cuenta con procesos manuales y no se realiza una producción a gran escala con maquinaria industrializada lo que aumentaría la producción del sector y optimizaría procesos.

La capacidad de producción de la empresa varía según épocas o temporadas pero se puede llegar a un promedio de 60 maniquís/mes, pero se espera incrementar la misma con la contratación de un mayor número de personal, y un aumento sustancial en la compra de suministros, ya que la empresa acaba de recuperar su primera gran inversión, lo cual incrementara producción, ventas y utilidades.

La empresa no cuenta con un control de desperdicios, que optimizaría recursos.

En los primeros años del negocio se producía maniquís en un pequeño taller, a muy baja escala, pero tras el paso del tiempo se incremento la clientela y por ende

la demanda de los productos de esta fábrica, entonces el pequeño taller no brindaba la capacidad idónea para operar eficientemente, incrementar personal, ni adquirir maquinaria.

Tras de un cierto tiempo en donde se busco la localización apta y se pudo obtener el financiamiento requerido, se construyo la nueva planta productiva y las instalaciones de la fábrica de donde se paso de una producción de pocos maniqués mensuales a un promedio de 65 pero esto va variando por las temporadas altas de ventas que se dan en los meses de Agosto a Diciembre.

Se espera en este año culminar con los pagos del financiamiento contraído, y empezar la contratación de un mayor número de personal, para abastecer los requerimientos de un mercado creciente, en el cual no existe mucha competencia y sectores del mismo sin explotar.

El proceso de producción de un maniquí es el siguiente:

- Corte de las láminas de fibra de vidrio según el requerimiento del molde.
- Inserción de las láminas de fibra de vidrio en el molde mediante la utilización de cobalto.
- Desmoldaje de la fibra de vidrio.
- Ensamblado de cada una de las partes con la utilización de químicos como el peróxido y el estireno.
- Secado de dichas partes ensambladas.
- Lijado en seco de imperfecciones.
- Corrección y relleno de fallas.
- Lijado fino en agua de imperfecciones.
- Primera capa de pintura o fondo.
- Segunda capa de pintura con el color elegido para dicho maniquí.
- Lacado
- Decorado si el modelo lo requiere.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Debilidad.-**

- La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.
- No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.
- No se realiza un plan de mantenimiento a maquinaria.
- No existe un control de Materia prima.

#### **2.2.4 Capacidad de Recurso Humano**

El recurso humano es uno de los principales activos de toda empresa, y La Casa del Maniquí no es la excepción.

En la actualidad la empresa tiene a 16 personas laborando en sus instalaciones, trabajando 8 horas laborables en un horario de 8 h00, hasta las 16h00

Para que una persona pueda ser contratado necesita ser bachiller, y tener todos los documentos en regla, sin embargo no se realizan pruebas psicológicas ni de habilidades, por lo que se prueba al personal para ver en qué área podría dar los mejores resultados.

Hasta hace poco existía rotación de personal un tanto elevada, dos o tres trabajadores renunciaban cada año, sin embargo en el último tiempo esta rotación ha disminuido considerablemente.

La empresa paga a sus trabajadores de acuerdo a las exigencias de las leyes vigentes, además de la afiliación al Seguro Social desde el primer día de labores.

En cuanto en los cargos directivos se refieren están ocupados por personas parte de la familia propietaria de la fábrica pero en su mayoría tienen solo conocimientos empíricos.

**Connotación Gerencial:**

**Fortaleza.-**

- Buen ambiente Laboral

**Debilidad.-**

- Alta rotación del personal.
- Escasa capacitación formal.

**2.2.4.1 Estudio de Satisfacción a Empleados:**

Se realizo una encuesta para determinar el grado de satisfacción de los empleados, quienes son el principal activo de La Casa del Maniquí, en la cual se pregunto lo siguiente:

**1.- ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?**



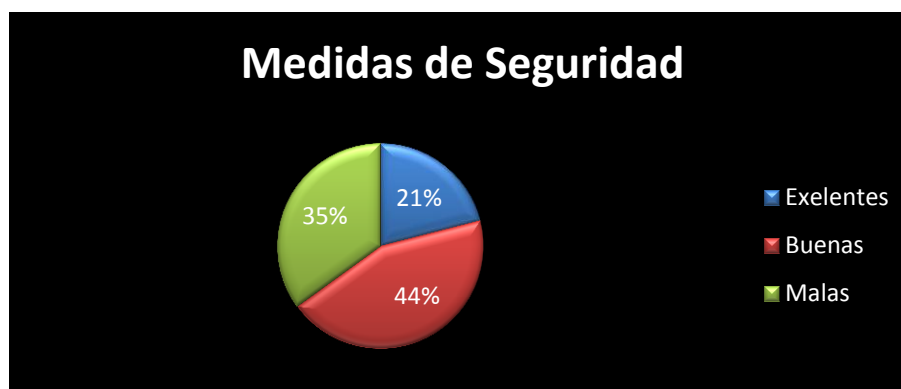
El 45% de los empleados encuestados afirma que su comprometimiento con la empresa es alto, mientras que un 33% dice que su comprometimiento es medio y el 22% tiene un compromiso bajo con la Fábrica.

**Connotación Gerencial:**

**Debilidad.-**

- Porcentaje alto de empleados no se encuentran totalmente comprometidos con los intereses de la empresa o su nivel de compromiso es bajo.

**2.- Considera usted que las medidas de seguridad y protección que brinda la empresa son:**



El 44% de los empleados encuestados afirman que las medidas de seguridad y protección que brinda la empresa son buenas, el 35% dice que no están de acuerdo con las medidas brindadas, y finalmente con el 21% se encuentran los empleados que opinan que las medidas son las idóneas o excelentes.

**Connotación Gerencial:**

**Debilidad.-**

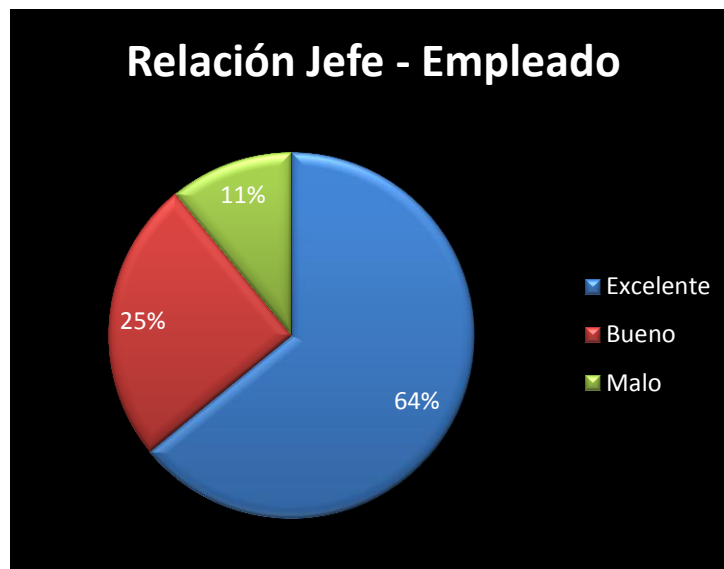
- Gran porcentaje de empleados no está de acuerdo con las medidas de seguridad y protección brindadas por la empresa.

**3.- ¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe o superiores?**

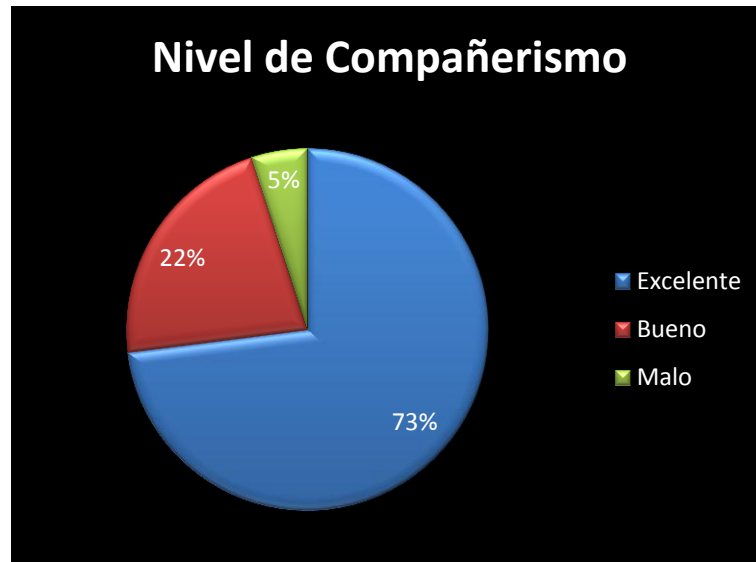


El 63% de los empleados afirma que sus peticiones y sugerencias son acogidas favorablemente, mientras que el 37% restante dice lo contrario.

**4.- ¿Cómo considera el trato y comunicación con su jefe o superior?**



5.- ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?



El 73% de los empleados encuestados afirma que su nivel de compañerismo es excelente, mientras que el 22% dice que es buena su relación con sus compañeros, mientras que con tan solo el 5% piensan que sus relaciones laborales son pésimas.

### Connotación Gerencial:

#### **Debilidad.-**

- Gran porcentaje de empleados afirma que sus sugerencias no son acogidas.
- Malas relaciones jefe-empleado.

#### **Fortaleza.-**

- Excelentes niveles de compañerismo entre empleados de la Fábrica.



## 6.- ¿Cómo considera la motivación por parte de la empresa?



El 72% de los empleados encuestados afirman que el nivel de motivación por parte de la empresa hacia ellos es bajo, el 26% dice que es medio y finalmente el 2% piensa que es alto.

### Connotación Gerencial:

#### **Debilidad.-**

- Falta de motivación al personal por parte de la empresa.

### **2.2.5 Capacidad de Comercialización**

La capacidad de comercialización es uno de los puntos débiles de la organización, por que los productos que oferta la empresa no son de consumo masivo, y por ende no cuenta con un gran universo de clientes.

La empresa no cuenta con una base de clientes definida, por lo cual se hace muy difícil dar seguimiento a los mismos y empezar relaciones duraderas con nuevos clientes, lo cual facilitaría un margen de clientela y ventas fijas.

La Casa del Maniquí cuenta con una página web en la cual se muestran y ofertan sus productos y precios, siendo los pioneros en el sector en utilizar al internet como una herramienta muy importante de mercadeo, con esto cortando brechas y distancias con potenciales clientes sin la necesidad que un agente visite o busque nuevas plazas

**Grafico No. 2.6: Página Web**



**Elaborado por:** Autor

**Connotación Gerencial:**

**Fortaleza.-**

- Primera fábrica del sector que cuenta con página web.

**Debilidad.-**

- No cuenta con una base de clientes definida.

- No cuenta con un plan de marketing.

## 2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos a la empresa<sup>21</sup>

### 2.3.1 Matrices

#### 2.3.1.1 Matriz de Resumen

La matriz de resumen permite visualizar los factores destacados tanto del análisis interno, como del externo.

	FORTALEZAS
1	Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.
2	Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.
3	Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.
4	Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.
5	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados de la Fábrica.
6	Buen ambiente Laboral
7	Primera fábrica del sector que cuenta con página web.

<sup>21</sup> DESS Gregory, LUMPKIN G.T. Dirección Estratégica, McGraw Hill, 1 Edición, impreso en España, Pg. 50

DEBILIDADES	
1	Falta de garantías en productos ofertados.
2	Falta de una estructura organizacional definida por roles.
3	Administración empírica.
4	Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.
5	Ausencia de protección legal en la marca de los productos.
6	Falta de un software contable.
7	No realiza informes o estadísticas en ventas.
8	No realiza estados financieros.
9	Registro de las actividades contables de forma simple.
10	Falta de un archivo pertinente de las actividades tributarias de la empresa.
11	La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.
12	No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.
13	Porcentaje alto de empleados no se encuentran totalmente comprometidos con los intereses de la empresa o su nivel de compromiso es bajo.
14	Gran porcentaje de empleados no está de acuerdo con las medidas de seguridad y protección brindadas por la empresa.
15	Gran porcentaje de empleados afirma que sus sugerencias no son acogidas.
16	Malas relaciones jefe-empleado.
17	Falta de motivación al personal por parte de la empresa.
18	Alta rotación del personal.
19	Escasa capacitación formal.
20	No cuenta con una base de clientes definida.
21	Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control y clasificación de desechos ambientales.
22	No cuenta con un plan de marketing

AMENAZAS	
1	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.
2	Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.
3	Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales.
4	Competencia desleal en precio.
5	Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.
6	Ingreso de mercadería ilegal al mercado.

OPORTUNIDADES	
1	producción nacional.
2	empresa.
3	Fácil determinación del costo de oportunidad del dinero para realizar inversiones no bancarias por bajos índices de la tasa pasiva.
4	Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio.
5	Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.
6	maniquís.
7	Tecnología de punta permite laborar más eficientemente.
8	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país.
9	Se acortan distancias entre productor y cliente final.
10	La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniquís de producción nacional.
11	Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.
12	Proveedores con poder bajo de negociación.
13	Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.

### 2.3.1.2 Matriz de Impacto

## Matriz de Impacto Fortalezas

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.	X		
2	Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.	X		
3	Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.	X		
4	Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.		X	
5	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados de la Fábrica.	X		
6	Buen ambiente Laboral	X		
7	Primera fábrica del sector que cuenta con página web.			X
8	La localización geográfica de la empresa es estratégica, por la accesibilidad que tiene con las tres principales regiones del país.	X		

## Matriz de Impacto de Debilidades

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		AL TO	ME DIO	BA JO
1	Falta de garantías en productos ofertados.		X	
2	Falta de una estructura organizacional definida por roles.	X		
3	Administración empírica.	X		
4	Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.	X		
5	Ausencia de protección legal en la marca de los productos.			X
6	Falta de un software contable.	X		
7	No realiza informes o estadísticas en ventas.	X		
8	No realiza estados financieros.	X		
9	Registro de las actividades contables de forma simple.	X		
10	Falta de un archivo pertinente de las actividades tributarias de la empresa.	X		
11	La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.		X	
12	No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.	X		
13	Porcentaje alto de empleados no se encuentran totalmente comprometidos con los intereses de la empresa o su nivel de compromiso es bajo.	X		
14	Gran porcentaje de empleados no está de acuerdo con las medidas de seguridad y protección brindadas por la empresa.	X		
15	Gran porcentaje de empleados afirma que sus sugerencias no son acogidas.		X	
16	Malas relaciones jefe-empleado.		X	
17	Falta de motivación al personal por parte de la empresa.	X		
18	Alta rotación del personal.		X	
19	Escasa capacitación formal.			X
20	No cuenta con una base de clientes definida.	X		
21	Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control y clasificación de desechos ambientales.	X		
22	No cuenta con un plan de marketing	x		

## Matriz de Impacto de Oportunidades

	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional.	X		
2	Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa.	X		
3	Fácil determinación del costo de oportunidad del dinero para realizar inversiones no bancarias por bajos índices de la tasa pasiva.		X	
4	Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio.	X		
5	Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.			X
6	Frecuente innovación en maquinaria y equipos necesarios en la producción de maniquís.		X	
7	Tecnología de punta permite laborar más eficientemente.		X	
8	La localización geográfica de la empresa es estratégica, por la accesibilidad que tiene con las tres principales regiones del país.	X		
9	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país.		X	
10	Se acortan distancias entre productor y cliente final.		X	
11	La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniquís de producción nacional.	X		
12	Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.	X		
13	Proveedores con poder bajo de negociación.		X	
14	Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.		X	




## Matriz de Impacto de Amenazas

	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.	X		
2	Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.	X	X	
3	Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales.	X		
4	Competencia desleal en precio.	X		
5	Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.		X	
6	Ingreso de mercadería ilegal al mercado.	X		

### 2.3.1.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN

#### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA " FO


		<b>S E C T O R E S</b> Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional. Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa. Fácil determinación del costo de oportunidad del dinero para realizar inversiones no bancarias por bajos índices de la tasa pasiva. Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio. Larga experiencia en adaptación de productos a la idiosincrasia cultural de las distintas regiones dentro del territorio. Frecuente innovación en maquinaria y equipos necesarios en la producción de maniquis. Tecnología de punta permite labores más eficientemente. Fácil accesibilidad a diversos puntos del país. Se acortan distancias entre productor y cliente final. La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniquis de producción nacional. Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia. Proveedores con poder bajo de negociación. Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado													<b>T O T A L</b>
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	
<b>FORTALEZAS</b>															
<b>F1</b>	Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	<b>19</b>
<b>F2</b>	Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	<b>25</b>
<b>F3</b>	Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	<b>25</b>
<b>F4</b>	Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	<b>53</b>
<b>F5</b>	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados de la Fábrica.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
<b>F6</b>	Buen ambiente Laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>13</b>
<b>F7</b>	Primera fábrica del sector que cuenta con página web.	3	1	3	5	5	1	5	5	5	3	3	1	1	<b>41</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>189</b>

Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = 189/13= 15

Promedio matriz filas = Valor de la matriz/#filas = 189/7= 27

Ratio Balance de Fuerza ( RBF) = valor de la matriz/Ponder. Alta\*Nf\*Nc =189/5\*13\*7= 0,41

**MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”**


		A M E N A Z A S	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos. Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo. Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales Competencia desleal en precio. Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia. Ingreso de mercadería ilegal al mercado.						T O T A L
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	
<b>DEBILIDADES</b>									
D1	Falta de garantías en productos ofertados.	1	1	1	1	5	3	12	
D2	Falta de una estructura organizacional definida por roles.	1	1	1	1	1	1	6	
D3	Administración empírica.	1	3	5	1	3	1	14	
D4	Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.	1	1	3	1	1	3	10	
D5	Ausencia de protección legal en la marca de los productos.	1	1	1	1	5	5	14	
D6	Falta de un software contable.	3	1	1	1	1	1	8	
D7	No realiza informes o estadísticas en ventas.	1	1	1	1	1	1	6	
D8	No realiza estados financieros.	1	1	1	1	1	1	6	
D9	Registro de las actividades contables de forma simple.	1	1	1	1	1	1	6	
D10	Falta de un archivo pertinente de las actividades tributarias de la empresa.	1	1	1	1	1	1	6	
D11	La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.	5	1	1	1	1	1	10	
D12	No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.	1	1	3	1	1	1	8	
D13	Porcentaje alto de empleados no se encuentran totalmente comprometidos con los intereses de la empresa o su nivel de compromiso es bajo.	1	1	1	1	3	1	8	
D14	Gran porcentaje de empleados no está de acuerdo con las medidas de seguridad y protección brindadas por la empresa.	5	1	1	1	1	1	10	
D15	Gran porcentaje de empleados afirma que sus sugerencias no son acogidas.	1	1	3	3	3	3	14	
D16	Malas relaciones jefe-empleado.	1	1	1	1	1	1	6	
D17	Falta de motivación al personal por parte de la empresa.	1	1	3	1	3	1	10	
D18	Alta rotación del personal.	1	1	1	3	3	3	12	
D19	Escasa capacitación formal.	3	1	1	1	1	1	8	
D20	No cuenta con una base de clientes definida.	1	1	1	1	1	1	6	
D21	Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control y clasificación de desechos ambientales.	1	1	5	1	1	1	10	
D22	No cuenta con un plan de marketing	1	1	1	5	5	3	16	
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>206</b>	

Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = 206/6= 34

Promedio matriz filas = Valor de la matriz/#filas = 206/22= 9

Ratio Balance de Fuerza ( RBF) = valor de la matriz/Ponder. Alta\*Nf\*Nc =0,31

**MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”**


		<b>A M E N A Z A S</b>	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.	Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.	Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales	Competencia desleal en precio.	Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.	Ingreso de mercadería ilegal al mercado.	<b>T O T A L</b>
<b>FORTALEZAS</b>			<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	
<b>F1</b>	Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.		1	1	1	1	3	1	<b>8</b>
<b>F2</b>	Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>F3</b>	Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>F4</b>	Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.		1	5	1	3	1	3	<b>14</b>
<b>F5</b>	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados de la Fábrica.		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>F6</b>	Buen ambiente Laboral		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>F7</b>	Primera fábrica del sector que cuenta con página web.		1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>			<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>52</b>

**Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col = 52/6= 9**

**Promedio matriz filas = Valor de la matriz/#filas = 52/7= 7**

**Ratio Balance de Fuerza ( RBF) = valor de la matriz/Ponder. Alta\*Nf\*Nc =52/5\*6\*7= 0,24**

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

		O	P	O	R	T	U	N	I	D	A	S	OPORTUNIDADES													
													O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	TOTAL
D1	Falta de garantías en productos ofertados.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D2	Falta de una estructura organizacional definida por roles.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D3	Administración empírica.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D4	Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.		1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	27
D5	Ausencia de protección legal en la marca de los productos.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	21
D6	Falta de un software contable.		1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D7	No realiza informes o estadísticas en ventas.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D8	No realiza estados financieros.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D9	Registro de las actividades contables de forma simple.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D10	Falta de un archivo pertinente de las actividades tributarias de la empresa.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D11	La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D12	No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D13	Porcentaje alto de empleados no se encuentran totalmente comprometidos con los intereses de la empresa o su nivel de compromiso es bajo.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D14	Gran porcentaje de empleados no está de acuerdo con las medidas de seguridad y protección brindadas por la empresa.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D15	Gran porcentaje de empleados afirma que sus sugerencias no son acogidas.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D16	Malas relaciones jefe-empleado.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D17	Falta de motivación al personal por parte de la empresa.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D18	Alta rotación del personal.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D19	Escasa capacitación formal.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D20	No cuenta con una base de clientes definida.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D21	Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control y clasificación de desechos ambientales.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D22	No cuenta con un plan de marketing		1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
<b>TOTAL</b>			22	22	24	28	28	24	28	22	26	30	32	22	24	332										

Promedio matriz columnas = Valor de la matriz/#col =332/13=26

Promedio matriz filas = Valor de la matriz/#filas = 332/22= 1

Ratio Balance de Fuerza ( RBF) = valor de la matriz/Ponder. Alta\*Nf\*Nc=0,23

2.3.1.4 Matriz de Síntesis

## Matriz de Síntesis

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional.	A1	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.
		O2	Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa.	A2	Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.
		O4	Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio.	A3	Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales
		O5	Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.	A4	Competencia desleal en precio.
		O7	Tecnología de punta permite laborar más eficientemente.	A5	Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.
		O9	Se acortan distancias entre productor y cliente final.	A6	Ingreso de mercadería ilegal al mercado.
		O10	ecuatoriano prefiere maniquis de producción nacional.		
		O11	Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.		
		O12	Proveedores con poder bajo de negociación.		
		O13	Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.		
		ANÁLISIS INTERNO			
		FORTALEZAS		F.O	
				F.A	
F1	Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.	1	(F1, O1, O4,O5,O9,O10,O11) Lograr fidelización de los clientes, mediante la innovación de productos en base a los nuevos requerimientos de los mismos.	1	(F1,A4,A5)Disminuir los costos de producción para lograr un precio más competitivo en el mercado
F4	Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.	2	(F4, O1,O2,O11,O12,O13)Reinvertir un porcentaje de las utilidades para la ampliación del centro de producción	2	(F4,A2)Buscar nuevas fuentes alternativas de inversión para diversificar el riesgo
F8	Primera fábrica del sector que cuenta con página web.	3	(F8,O1,O4,O9,O11) Rediseñar la página constantemente según los requerimientos de la empresa y sus clientes.	3	(F8,A4,A5,A6)Patentar el nombre y la marca de la empresa para aprovechar las restricciones legales que tenga la competencia

## Matriz de Síntesis

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional.	A1	Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.
		O2	Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa.	A2	Escasas fuentes de inversión, para lograr la diversificación de riesgo.
		O4	Alto grado de capacidad de respuesta de la empresa ante nuevas tendencias importadas por el éxodo migratorio.	A3	Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales
		O5	Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.	A4	Competencia desleal en precio.
		O7	Tecnología de punta permite laborar más eficientemente.	A5	Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.
		O10	La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniqués de producción nacional.	A6	Ingreso de mercadería ilegal al mercado.
		O11	Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.		
		O12	Proveedores con poder bajo de negociación.		
		O13	Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.		
		<b>DEBILIDADES</b>		<b>D.O</b>	<b>D.A</b>
D1	Falta de garantías en productos ofertados.	1	(D1,O7) Adquirir maquinaria y equipo que mejore la calidad de los soportes que garantice la estabilidad de los maniqués	1	(D1,A5) Aplicar benchmarking a los productos de nuestra principal competencia
D3	Administración empírica.	2	(D3,O1,O5,O7) Capacitar frecuentemente a cada uno de los miembros de la organización para que puedan combinar eficientemente los conocimientos empíricos con los técnicos	2	(D3,A4,A5) Capacitar a los directivos de la empresa para optimizar eficazmente las decisiones gerenciales
D11	La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.	3	(D11,O1,O7) Disminuir los procesos manuales, mediante la importación de maquinaria para industrializar el sector.	3	(D11, A1) Buscar nuevas fuentes de financiamiento para la importación de maquinaria en el extranjero
D17	Falta de motivación al personal por parte de la empresa.	4	(D17,O1) Motivar constantemente a los miembros de la empresa para mejorar el ambiente laboral	4	(D17, A5) Indagar frecuentemente las sugerencias de los empleados para incentivar un mayor comprometimiento con el cumplimiento de los objetivos de la organización
D18	Alta rotación del personal.	5	(D18,O1) Realizar un manual de funciones que determine los roles en cada uno de los puestos y cargos que existen en la empresa	5	(D18, A5) Minimizar los riesgos del entorno mediante un modelo de gestión por objetivos

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b><u>FO</u></b>	<b><u>FA</u></b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b><u>DO</u></b>	<b><u>DA</u></b>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b><u>FO</u> 41%</b>	<b><u>FA</u> 24%</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b><u>DO</u> 23%</b>	<b><u>DA</u> 31%</b>



- El resultado RBF= 41 % para la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad mayoritaria de que se puedan capitalizar las oportunidad del entorno a partir de las fortalezas.
- El resultado de RBF = 24 % para la matriz FA, nos indica que existe una probabilidad baja de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.
- El resultado de RBF = 23 % en la matriz DO, nos indica que hay una probabilidad menor de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.
- El resultado de RBF =31% en la matriz DA, nos indica que existe una probabilidad menor de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

#### **2.4 Resumen**

El diagnostico situacional de “La Casa del Maniquí.” nos ha permitido determinar la situación de la empresa frente a los diversos factores que conforman los ambientes interno y externo de esta.

En el ambiente externo, factores del macro ambiente como la inflación, las tasas de interés activas y pasivas, aspectos ambientales, se presentan como amenazas para el desarrollo de “La Casa del Maniquí.” y en general para la mayoría de empresas industriales de nuestro país. En cambio, el leve crecimiento económico de nuestro país y los factores socioculturales, geográficos y de infraestructura se presentan como oportunidades que la empresa deberá tratar de capitalizar.

En cambio en el micro ambiente existen fortalezas como son los excelentes proveedores que mantienen la empresa, y sus excelentes relaciones con ellos, sus clientes y las muy buenas relaciones que se mantienen con estos, la buena

aceptación de los productos que oferta la empresa, pero también existen debilidades relacionadas con la competencia desleal en el precio, y que en alguna vez la mayoría de nuestros clientes han comprado maniquís de la competencia influenciados por muchas variables.

En lo relacionado con el ambiente interno, se destaca como una importante fortaleza la constante capitalización de su dueño, la cual le permite invertir en el desarrollo prospero y constante del negocio, otra fortaleza importante frente a la competencia es que en la capacidad de comercialización la empresa cuenta con página web para exhibir sus productos, siendo la primera en el sector, incrementando su número de clientes potenciales.

Pero en cuanto a debilidades se refiere la empresa tiene grandes falencias como por ejemplo el no contar con una designación de actividades por roles, la administración empírica por parte de sus propietarios, el manejo de la contabilidad es de forma manual, la mayoría de procesos de producción son manuales, el personal de la empresa cree que le falta ser motivado entre otros.

El análisis FODA realizado a la empresa arroja finalmente los siguientes resultados:

#### **FORTALEZAS:**

- Relaciones duraderas con la mayoría de clientes actuales.
- Relaciones duraderas con la mayoría de sus proveedores.
- Afirmación de un alto grado de confiabilidad de La Casa del Maniquí como cliente.
- Constante capitalización de la empresa por parte de su propietario.
- Buen ambiente Laboral.
- Primera fábrica del sector que cuenta con página web.

### **DEBILIDADES:**

- Falta de garantías en productos ofertados.
- Administración empírica.
- Falta de una esquema de asignación de recursos hacia las diferentes áreas.
- No existe un plan de control de desperdicios dentro la fábrica.
- Registro de las actividades contables de forma simple.
- Problemas legales con autoridades seccionales y la comunidad al no contar con un plan de control y clasificación de desechos ambientales.
- La mayoría de procesos se los realiza de forma manual.
- Falta de motivación al personal por parte de la empresa.
- Alta rotación del personal.
- No cuenta con un plan de marketing.

### **OPORTUNIDADES:**

- Políticas gubernamentales orientadas a fomentar el incremento y consumo de la producción nacional.
- Estabilización de precios de materia prima e insumos necesarios para la operación de la empresa.
- Larga experiencia en adaptación de productos a la ideología cultural de las distintas regiones dentro del país.
- La gran mayoría del mercado ecuatoriano prefiere maniquís de producción nacional.
- Desarrollo de productos de buena aceptación en el mercado frente a la competencia.
- Proveedores con poder bajo de negociación.
- Materiales e insumos de fácil obtención en el mercado.

**AMENAZAS:**

- Limitaciones para adquirir financiamiento mediante la banca por cobro de intereses altos.
- Falta de concientización de autoridades en el control de desechos ambientales
- Ingreso de mercadería ilegal al mercado.
- Gran porcentaje de clientes ha comprado también en la competencia.

# CAPÍTULO

## III

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez, permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”<sup>22</sup>.

El Direccionamiento Estratégico permite definir la misión y la visión de la empresa, permite fijar las metas y los objetivos, además permite definir las acciones que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

#### **3.1 Definición Del Negocio**

La definición del negocio implica describir el enfoque actual de la empresa, su enfoque potencial, y cuál deberá ser el negocio a futuro de la misma.

Para poder definir el negocio de “La Casa del Maniquí” será necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio, y que necesidad satisfacemos?
- ¿Cuál será nuestro negocio a futuro y cuál debería ser nuestro mercado?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?
- ¿Cuáles deberían ser nuestras ventajas competitivas?

En el caso de “La Casa del Maniquí” los posibles enfoques son los siguientes:

---

<sup>22</sup> SALAZAR, Francis: “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 138

- **Negocio Actual:** Empresa dedicada a la producción, reparación y comercialización de maniquís de fibra de vidrio.
- **Negocio Potencial:** Empresa dedicada a la producción, reparación y comercialización de maniquís en fibra de vidrio en el mercado nacional.
- **Negocio Futuro:** Empresa dedicada a la producción, reparación y comercialización de maniquís en fibra de vidrio, abastecedora del mercado nacional y mercado andino, basados en la fabricación de productos adaptados a las nuevas tendencias del mercado, brindando a nuestros clientes, maniquís de calidad a precios competitivos, satisfaciendo a los mismos mediante excelentes servicios, logrando la fidelidad de nuestros clientes.

**NEGOCIO DE “La Casa del Maniquí”**

**Producción, reparación y comercialización de maniquís en fibra de vidrio, satisfaciendo a nuestros clientes mediante la óptima calidad de nuestros productos a precios competitivos.**

### **3.2 Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa de una empresa es el complejo grupo de ideologías, símbolos y valores centrales compartidos por toda la empresa y que ejercen

influencia sobre la manera en que ésta maneja todas sus operaciones, por lo que es la energía social que impulsa, o deja de impulsar, a una organización<sup>23</sup>.

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización<sup>24</sup>

### 3.2.1 Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.<sup>25</sup>

“La Casa del Maniquí” no cuenta con principios definidos, sin embargo en el día a día del ejercicio empresarial, se desarrolla una práctica empresarial sana, pero es imperiosamente necesario el implementar los principios que ayudaran a la mejora de todas las actividades de la empresa.

- **Eficiencia**, en el manejo de los recursos.
- **Innovación**, constante en cada uno de los productos y servicios ofertados hacia las nuevas tendencias que exija el mercado.
- **Trabajo en equipo**, de cada uno de los miembros de la organización en el cumplimiento de la filosofía corporativa.
- **Responsabilidad social**, hacia todos los actores, proveedores, clientes, sociedad en general y con el medio ambiente.

---

<sup>23</sup> HITT Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert “Administración Estratégica, tercera edición, Thomson Editores, página 32

<sup>24</sup> GUIZAR MONTUFAR Rafael, “Desarrollo organizacional” segunda edición, Editorial McGraw Hill, página 320

<sup>25</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 144

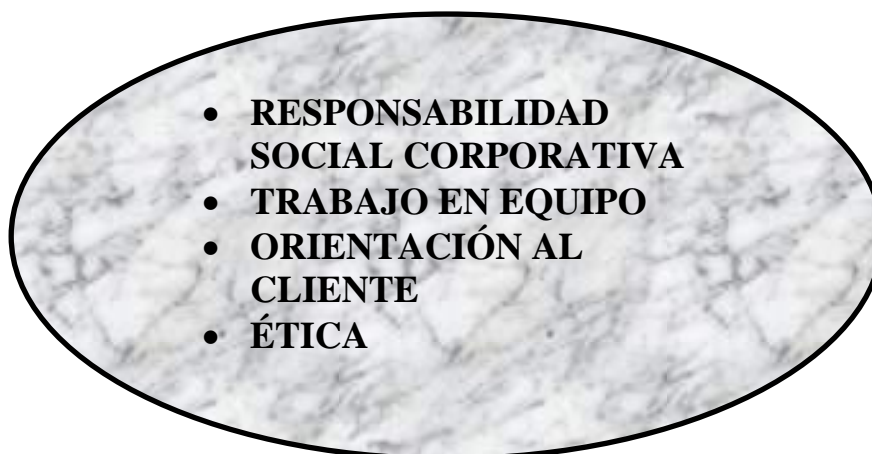


- **Compromiso**, luchar en conjunto para alcanzar la misión de la empresa utilizando la visión de la misma.
- **Ética**, en todos los actos, procesos y miembros que conforman a la organización.
- **Orientación al cliente**, lograr la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

### 3.2.1.1 Matriz Axiológica de Principios

		GRUPOS DE INTERES				
		DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
PRINCIPIOS	EFICIENCIA	X	X	X	-	-
	INNOVACIÓN	X	X	X	X	-
	TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	-
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	X	X	X	X	X
	COMPROMISO	X	X	X	-	-
	ÉTICA	X	X	X	X	X
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	X	X	X	X

### 3.2.1.2 Principios Propuestos



### 3.2.2 Valores

“Los valores corporativos se define como el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.”<sup>26</sup>

Los valores son descriptores morales que muestran las responsabilidades éticas y sociales en el desarrollo de las labores del negocio.<sup>27</sup>

La Casa del Maniquí los valores no se encuentran descritos formalmente, lo cual es necesario definirlos de manera concreta y participativa con cada uno de los miembros de la empresa.

- **Honestidad**, en todas sus acciones, buscando la confianza de todos los involucrados.

<sup>26</sup> <http://www.misionvisionvalores.com/>

<sup>27</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 144

- **Responsabilidad** hacia todos los actores, aceptando las consecuencias de nuestros actos, satisfaciendo las necesidades del mercado mediante la oferta de productos de calidad.
- **Disciplina** al esforzarnos para alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- **Respeto** hacia todos.
- **Integridad** en cada una de nuestras acciones para forjar día a día la credibilidad de la organización.
- **Lealtad** de todos los miembros de la empresa, asumiendo con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la entidad, actuando siempre en bien de la misma.

### 3.2.2.1 Matriz Axiomática

		GRUPOS DE INTERES				
		DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
VALORES	HONESTIDAD	X	X	X	X	X
	RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X
	DISCIPLINA	X	X	X	X	-
	RESPECTO	X	X	X	X	X
	INTEGRIDAD	X	X	X	X	X
	LEALTAD	X	X	X	X	-

### 3.2.2.2 Valores Propuestos



### 3.2.3 Paradigmas

El término paradigma se usa para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que un individuo percibe la realidad y la forma en que responde a esa percepción<sup>28</sup>.

ACTUAL	PROPUESTA
Administración Empírica	Administración sistemática o estratégica
Falta de control y evaluación del desempeño	Establecer indicadores de gestión
Trabajar para resultados inmediatos	Desarrollar el BSC para definir iniciativas y lineamientos estratégicos a corto, mediano y largo plazo
Resistencia al cambio	Innovación, desarrollos y capacitación

### 3.2.4 Misión

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional de esta, así como la identificación de los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización<sup>29</sup>

<sup>28</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
Naturaleza del negocio	Sector Artesanal.
Razón para existir	Producción y comercialización de maniquís en fibra de vidrio.
Mercado al que sirve	Mercado Nacional.
Tamaño	Grande
Principios	Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Ética.
Valores	Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Respeto, Integridad
Enfoque Comercial	Práctica de políticas de comercio éticas y honestas.

### 3.2.4.1 Misión Propuesta

#### MISIÓN DE “LA CASA DEL MANIQUÍ”

**Producimos y comercializamos maniquís en fibra de vidrio de óptima calidad, mediante la innovación de productos, con responsabilidad social, trabajo en equipo y orientación al cliente, basados en nuestros principios y valores para satisfacer la demanda a nivel nacional,.**

### 3.2.5 Visión

“Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal donde quiere llegar con su accionar en el largo plazo, maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.”<sup>30</sup>

<sup>29</sup> SERNA GÓMEZ Humberto, “Gerencia estratégica” 8va edición, 3R Editores, página 35

<sup>30</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
Productos	Maniqués en fibra de vidrio.
Principio Organizacional	Eficiencia e Innovación.
Tiempo	5 años
Principios	Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Ética.
Valores	Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Respeto, Integridad
Enfoque Comercial	Práctica de políticas de comercio éticas y honestas

### 3.2.5.1 Visión Propuesta

**VISIÓN 2015**

**Seremos la empresa líder en producción y comercialización de maniqués en fibra de vidrio, reconocidos por la calidad, innovación, responsabilidad social, trabajo en equipo y orientación al cliente, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés.**

### 3.2.6 Objetivos

Los Objetivos Corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del Análisis Matricial, el cual concluye en la priorización de los ejes de gestión estratégica en las que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa<sup>31</sup>

Los objetivos específicos se determinaran con detenimiento en el siguiente capítulo, sin embargo podemos esbozar un gran objetivo general que nos servirá como horizonte en el proceso de investigación, el cual podemos describir de la siguiente manera:

<sup>31</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 155

### **OBJETIVO CORPORATIVO**

**Consolidar a “La Casa del Maniquí” en el mercado de los maniquís en fibra de vidrio, para poder crecer de manera sostenible en el tiempo, mediante procesos estratégicos y de mejora continua, que permitan asegurar la calidad y la orientación de servicio al cliente.**

#### **3.2.6.1 Propuesta de Valor por cada Perspectiva**

Las propuestas de valor son objetivos implícitos de la empresa, establece hacia varios actores de la vida institucional de la organización. A estos actores se los clasifica como perspectivas, y para el caso de “La Casa del Maniquí.” son las siguientes:

- Accionistas.
- Clientes.
- Procesos y redes de Cooperación.
- Capital Intangible.

##### **3.2.6.1.1 Propuesta de Valor para los Accionistas**

### **PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS**

<b>AREA FINANCIERA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>CRECIMIENTO</b>	Ampliar el mercado con productos que sean los primeros en su clase a nivel regional y nacional.
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN</b>	Incremento de la eficiencia productiva al menos en un 1,5%
<b>RETORNO DE LA INVERSIÓN</b>	Incremento de la rentabilidad de la inversión al menos en un 2%

**3.2.6.1.2 Propuesta de Valor para los Clientes**

**PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>CALIDAD</b>	Aceptable	Incrementar la calidad de todos los productos en un 10%
<b>PRECIO</b>	Aceptable	Establecer políticas de precios acordes a la calidad de los productos y el servicio brindado.
<b>SERVICIO</b>	Bueno	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la Capacitación permanente al personal en atención al cliente.
<b>ENTREGAS</b>	80% a tiempo	Reducir los tiempos de entrega de productos desde la planta al punto de entrega
<b>FORMAS DE PAGO</b>	Crédito y al contado	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra
<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	Buenas	Mejorar las relaciones para fidelizar a los clientes



### 3.2.6.1.3 Propuesta de Valor para Procesos y Redes de Cooperación

#### PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

PROCESO	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACIÓN	Promover la investigación y desarrollo de productos para generar un valor agregado.
ENFOQUE AL CLIENTE	Implementar sistemas de investigación de mercado y benchmarking.
PROCESOS	Mejorar la calidad eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.
REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollo de técnicas de reutilización de desechos para optimizar recursos.
REDES DE COOPERACIÓN	Cumplir con normas legales y ambientales

### 3.2.6.1.4 Propuesta de Valor para Capital Intangible

#### PROPUESTA DE VALOR PARA CAPITAL INTANGIBLE

CAPITAL INTANGIBLE	PROPUESTA DE VALOR
CAPITAL HUMANO	Capacitar a todos los miembros de la empresa, para la mejora en el desempeño de la organización en cada una de sus áreas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional participativa, que involucre a todos los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
CAPITAL INFORMÁTICO	Mejorar los flujos de información entre las áreas de la empresa.

### 3.2.6.2 Objetivos Estratégicos Clave

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Ampliar el mercado con productos que sean los primeros en su clase a nivel regional y nacional.	Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de la eficiencia productiva al menos en un 1,5%	Reducción continua de costos asegurando competitividad.
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión al menos en un 2%	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.
CLIENTES - MERCADO	CALIDAD	Incrementar la calidad de todos los productos en un 10%	Mejorar la calidad de productos terminados y accesorios
	PRECIO	Establecer políticas de precios acordes a la calidad de los productos y el servicio brindado.	Definir la política de precios por artículo.
	SERVICIO	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación al personal	Ser el mejor referente del sector por atención al cliente
	ENTREGAS	Reducir los tiempos de entrega de productos desde la planta al punto de entrega	Garantizar entrega oportuna a consumidores
	FORMAS DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra.	Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar las relaciones para fidelizar a los clientes	Desarrollar relaciones más directas con los clientes.

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS	INNOVACIÓN	Promover la investigación y desarrollo de productos para generar un valor agregado.	Implementar procesos de innovación constante de productos.
	ENFOQUE AL CLIENTE	Implementar sistemas de investigación de mercado y benchmarking.	Desarrollo de investigación y benchmarking.
	PROCESOS	Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.	Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías
		Desarrollo de una cultura organizacional, eficiente y participativa.	Implementar un Modelo de Gestión Estratégico
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollo de técnicas de reutilización de desechos para optimizar recursos.	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.
		Cumplir con normas legales y ambientales.	Implantar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar a todos los miembros de la empresa, para la mejora en el desempeño de la organización en cada una de sus áreas.	Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competitivas los trabajadores.
	Capital Informático	Mejorar los flujos de información entre las áreas de la empresa.	Implementar un sistema integrado de información y comunicación efectiva.
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional participativa, que involucre a todos los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución mediante la comunicación y el trabajo en equipo.

**3.2.6.3 Priorización de Objetivos.**

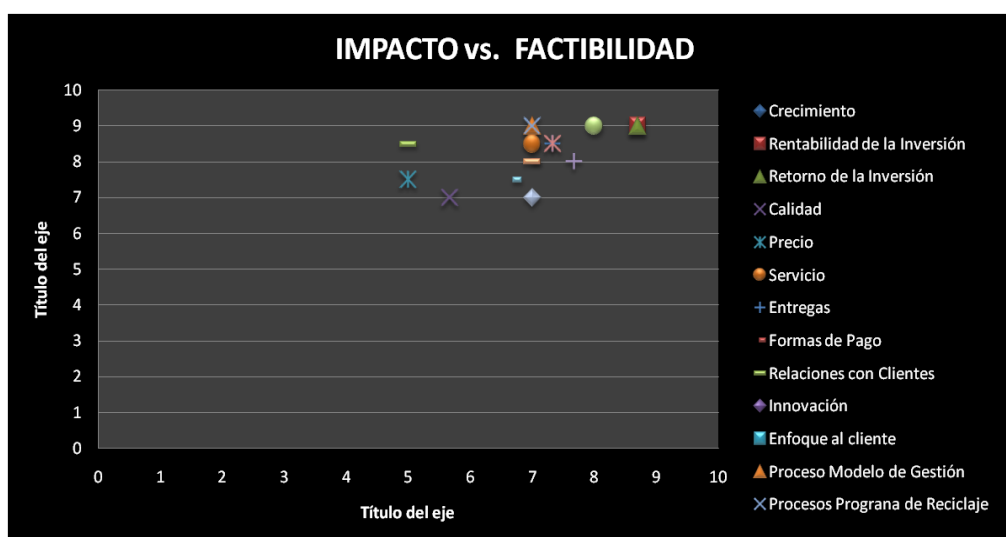
PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
INCIDENCIA ALTO=10 MEDIO=5 BAJO=1									
PERSPECTIVA	EJES	PRE-OBJETIVOS	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL	
			ES 40%	APTO 30%	30%	TOTAL 100%	50%	50%	100%
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas	8	7	6	7	8	9	8,5
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Reducción continúa de costos asegurando competitividad.	9	8	9	8,7	9	9	9
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.	9	9	8	8,7	9	9	9
CLIENTE Y MERCADO	CALIDAD	Mejorar la calidad de productos terminados y accesorios	5	6	6	5,67	7	7	7
CLIENTE Y MERCADO	PRECIO	Definir la política de precios por artículo.	6	4	5	5	7	8	7,5
CLIENTE Y MERCADO	SERVICIO	Ser el mejor referente del sector por atención al cliente	8	8	6	7,33	8	9	8,5
CLIENTE Y MERCADO	ENTREGAS	Garantizar entrega oportuna a consumidores	7	8	8	7,67	8	9	8,5
CLIENTE Y MERCADO	FORMAS DE PAGO	Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.	6	8	7	7	8	8	8
CLIENTE Y MERCADO	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Desarrollar relaciones más directas con los clientes.	3	6	6	5	9	8	8,5

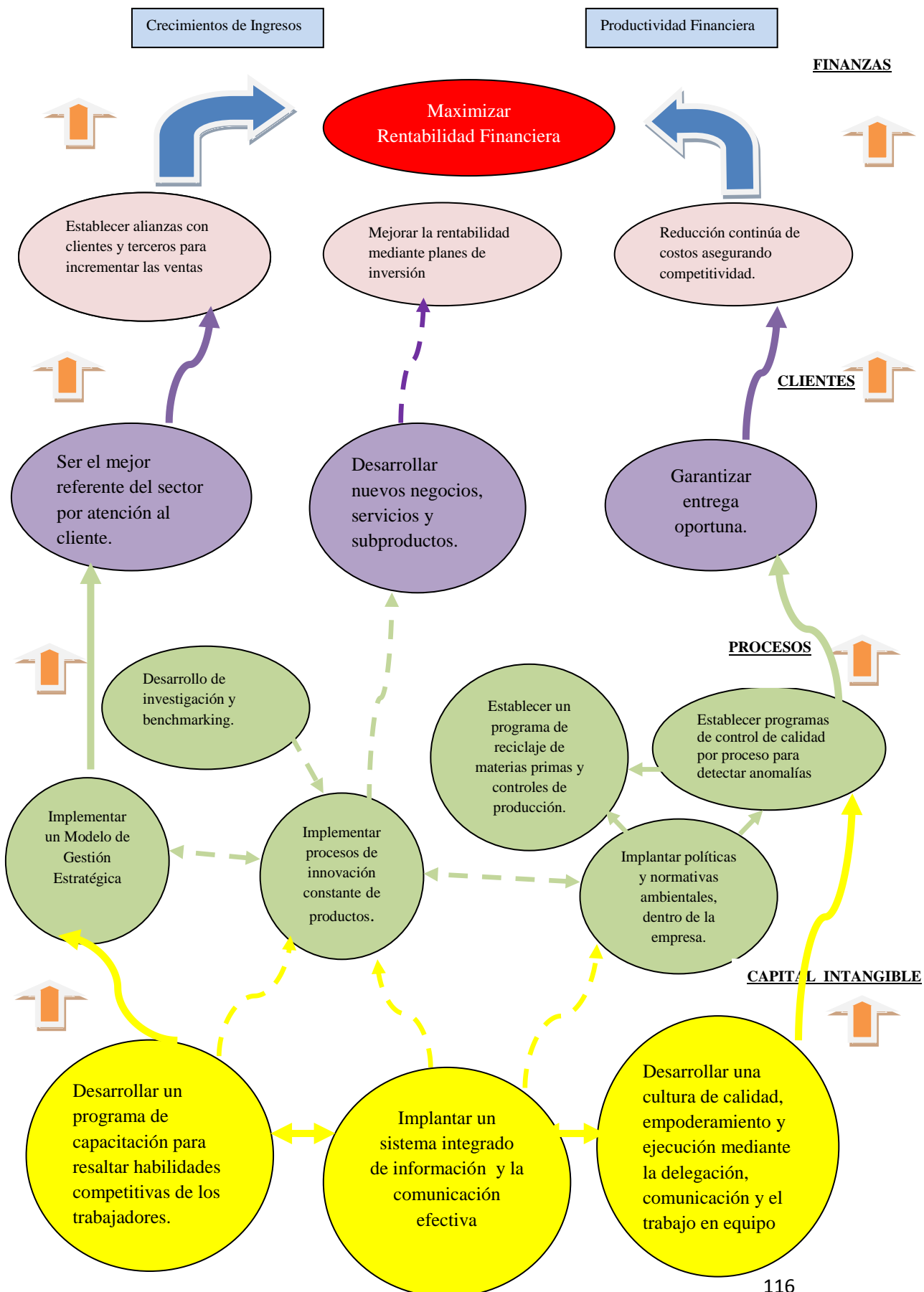
PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
INCIDENCIA ALTO=10 MEDIO=5 BAJO=1									
PERSPECTIVA	EJES	PRE-OBJETIVOS	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSION	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARCE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
			ES 40%	APTO 30%	30%	100%	50%	50%	100%
PROCESOS	INNOVACIÓN	Implementar procesos de innovación constante de productos.	5	8	8	7	8	9	8,5
PROCESOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Ejecutar sistemas y proyectos de investigación y benchmarking.	8	6	6	6,7	9	8	8,5
PROCESOS	PROCESOS	Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías	6	7	8	7	9	9	9
		Implementar un Modelo de Gestión Estratégico	8	6	7	7	9	9	9
PROCESOS	REDES DE COOPERACION	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.	5	8	9	7,33	8	9	8,5
PROCESOS	REDES DE COOPERACION	Implantar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.	8	8	8	8	9	9	9
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competitivas de los trabajadores.	7	8	8	7,67	8	8	8
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución, delegación, comunicación y trabajo en equipo.	8	7	5	6,7	8	7	7,5
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL INFORMÁTICO	Implantar un sistema integrado de información y comunicación efectiva	7	8	6	7	8	8	8

### 3.2.6.4 Impacto vs. Factibilidad

Nº	PERSPECTIVA	EJES	OBJETIVOS	X	Y
1	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas	7	8,5
2	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Reducción continúa de costos asegurando competitividad.	8,7	9
3	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.	8,7	9
4	CLIENTE Y MERCADO	CALIDAD	Mejorar la calidad de productos terminados y accesorios	5,67	7
5	CLIENTE Y MERCADO	PRECIO	Definir la política de precios por artículo.	5	7,5
6	CLIENTE Y MERCADO	SERVICIO	Ser el mejor referente del sector por atención al cliente	7	8,5
7	CLIENTE Y MERCADO	ENTREGAS	Garantizar entrega oportuna a consumidores	7,33	8,5
8	CLIENTE Y MERCADO	FORMAS DE PAGO	Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.	7	8
9	CLIENTE Y MERCADO	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Desarrollar relaciones más directas con los clientes.	5	8,5

Nº	PERSPECTIVA	EJES	OBJETIVOS	X	Y
10	PROCESOS	INNOVACIÓN	Implementar procesos de innovación constante de productos.	7	8,5
11	PROCESOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Desarrollo de investigación y benchmarking.	6,7	8,5
12	PROCESOS	PROCESOS	Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías	7	9
			Implementar un Modelo de Gestión Estratégico	7	9
13	PROCESOS	REDES DE COOPERACION	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.	7,33	8,5
14	PROCESOS	REDES DE COOPERACION	Implantar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.	8	9
15	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competitivas de los trabajadores.	7,67	8
16	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución, delegación, comunicación y trabajo en equipo.	6,7	7,5
17	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL INFORMÁTICO	Implementar un sistema integrado de información y comunicación efectiva	7	8







### 3.2.8 Objetivos Estratégicos Clave

Para poder realizar la factibilidad de las propuestas de valor, resulta indispensable conocer a fondo el problema de la Empresa, así como las particularidades del negocio, por lo que debemos tomar muy en cuenta el recurso humano con que cuenta esta, así como los recursos financieros de la misma.

De acuerdo a la factibilidad y al impacto de los objetivos establecidos, se formularán las alternativas estratégicas del negocio, las mismas que luego del proceso de evaluación se llegó a determinar cuáles son los Objetivos

Estratégicos de corto, mediano y largo plazo, que formarán parte del Plan Estratégico de “La Casa del Manique” los mismos que se resumen en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Ampliar el mercado con productos que sean los primeros en su clase a nivel regional y nacional.	Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas	X		
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de la eficiencia productiva al menos en un 1,5%	Reducción continua de costos asegurando competitividad.		X	
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión al menos en un 2%	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.			X
	SERVICIO	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación al personal	Ser el mejor referente del sector por atención al cliente		X	
	ENTREGAS	Reducir los tiempos de entrega de productos desde la planta al punto de entrega	Garantizar entrega oportuna a consumidores	X		
	FORMAS DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra.	Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.		X	

			PLAZO			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO	
PROCESOS	INNOVACIÓN	Promover la investigación y desarrollo de productos para generar un valor agregado.		X		
	ENFOQUE AL CLIENTE	Implementar sistemas de investigación de mercado y benchmarking.		X		
	PROCESOS	Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.	Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías	X		
		Desarrollo de una cultura organizacional, eficiente y participativa.	Implementar un Modelo de Gestión Estratégico		X	
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollo de técnicas de reutilización de desechos para optimizar recursos.	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.		X	
		Cumplir con normas legales y ambientales.	Implantar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.		X	
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar a todos los miembros de la empresa, para la mejora en el desempeño de la organización en cada una de sus áreas.		X		
	Capital Informático	Mejorar los flujos de información entre las áreas de la empresa.		X		
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional participativa, que involucre a todos los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución mediante la delegación, comunicación y el trabajo en equipo.		X	

### 3.2.9 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa son el conjunto de medidas y acciones que toma la empresa para poder alcanzar ventajas frente a sus competidores. Las estrategias se formularán de acuerdo a los objetivos a que se deseen alcanzar, siendo los principales objetivos los determinados a largo plazo.

La estrategia corporativa permitirá a la empresa realizar su misión de la manera más eficiente y de forma eficaz, por lo que se deberán integrar en un todo las políticas, y metas de la organización.<sup>32</sup>

Para poder determinar la estrategia corporativa de “La Casa del Maniquí.” se analizarán las siguientes perspectivas:

#### 3.2.9.1 Estrategias de Desarrollo o de Ventaja Competitiva:

Las empresas optan por la estrategia de desarrollo o ventaja competitiva cuando quieren posicionarse dentro de su segmento de mercado, fortalecer sus relaciones con los clientes mediante la satisfacción de necesidades y lealtad.

Estas estrategias se clasifican en:

- **Liderazgo en costos.** Consiste en la generación de ventajas competitivas al ofertar productos y/o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de los competidores.
- **Diferenciación** Consiste en diferenciar los productos y/o servicios mediante la implementación de cualidades distintivas importantes que los diferencie de los de la competencia.

---

<sup>32</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_Empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresarial)

- **Concentración de mercados** Esta estrategia se da cuando la empresa decide concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado.

### 2.2.9.2 Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategia se utiliza para aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en el mercado, o dar paso a la incursión de esta hacia un nuevo segmento.

Estas estrategias se clasifican en:

- **Estrategias de crecimiento intensivo**, presente en empresas que desean aprovechar todas las oportunidades presentes en la explotación de sus bienes y servicios. En este tipo de estrategia se pueden diferenciar claramente las siguientes categorías:
  - ✓ Penetración permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.
  - ✓ Desarrollo del mercado permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados.
  - ✓ Desarrollo del producto consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.
- **Estrategias de crecimiento integrado**. Se enfocan en el crecimiento de la empresa una vez ya integrado en el mercado en el que operan.
  - ✓ Integración vertical y horizontal La empresa mejora sus servicios controlando diversos aspectos por abajo o al mismo nivel de esta.
  - ✓ Integración vertical Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en su mismo proveedor.

- ✓ Integración hacia atrás Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos
- ✓ Integración hacia delante Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma.
- ✓ Integración horizontal Se entiende las fusiones posibles con otras empresas.
  
- **Estrategias de crecimiento diversificado.** Este enfoque se concentra en el desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados.
  - ✓ Diversificación concéntrica Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este.
  - ✓ Diversificación pura Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional.

### 3.2.9.3 Estrategias de Competitividad

El objetivo de esta estrategia es el de mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores y se clasifican en:

- **De Líder.** Implica mantener una posición dominante en el mercado frente a sus competidores, por lo que hay implícitamente el reconocimiento de estos.
- **De Retador.** Posiciona a la empresa en un nivel medio en su segmento, ataca a la empresa líder pero a su vez evita las acciones ofensivas de este.
- **De Seguidor.** Imita y se adapta a los competidores, evitando los sectores de influencia de los líderes.
- **De Especialista.** Se enfoca en un determinado segmento del mercado, y no en su totalidad.

### 3.2.9.4 Definición de la Estrategia Corporativa

Luego del análisis realizado a los conceptos de los diferentes tipos de estrategias, la estrategia corporativa para “La Casa del Maniquí” se define de la siguiente manera:

#### **Estrategia de desarrollo. Diferenciación**

Agregar valor a cada uno de los procesos, servicios y productos con los que cuenta la empresa con el fin de causar un efecto diferenciador frente a la competencia, logrando un eficaz posicionamiento en la mente de los consumidores, asociando a “La Casa del Maniquí” con productos de calidad y garantía.

#### **Estrategia de crecimiento. Diversificación.**

Incursionar a cada una de las distintas regiones del país adaptándose, a sus tendencias e ideologías culturales, a través de la constante innovación y adaptación a los nuevos requerimientos del mercado.

#### **Estrategia de ventaja competitiva. De Retador**

Mantenerse en el segmento de maniquís de fibra de vidrio y consolidarse en este, a la vez desarrollarse como la principal opción frente a los productores tradicionales y líderes del mercado.

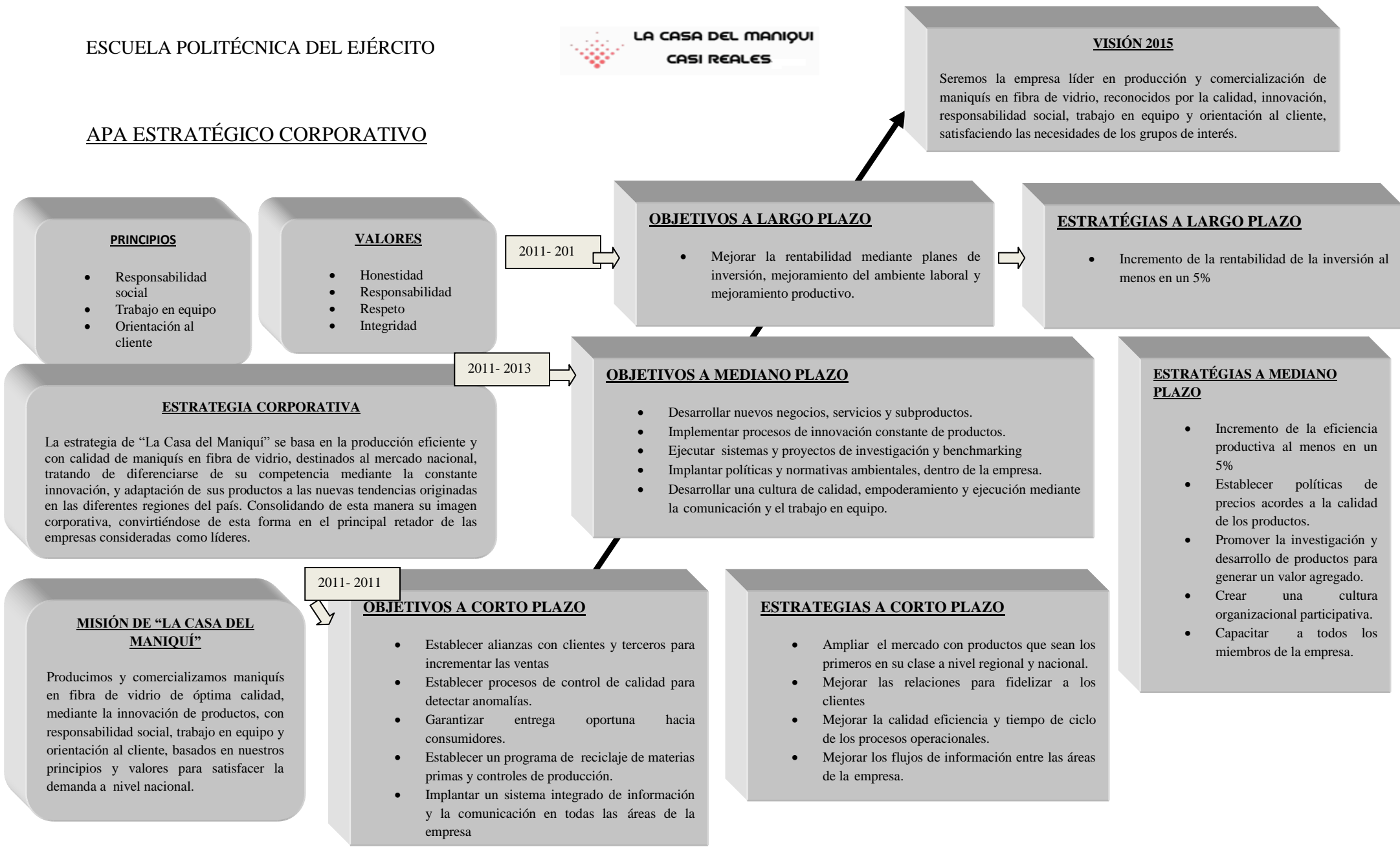
Una vez esbozado el perfil de “La Casa del Maniquí” procedemos a definir la estrategia corporativa.

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia de “La Casa del Maniquí” se basa en la producción eficiente y con calidad de maniquís en fibra de vidrio, destinados al mercado nacional, tratando de diferenciarse de su competencia mediante la constante innovación, y adaptación de sus productos a las nuevas tendencias originadas en las diferentes regiones del país. Consolidando de esta manera su imagen corporativa, convirtiéndose de esta forma en el principal retador de las empresas consideradas como líderes.



**APA ESTRATÉGICO CORPORATIVO**



# CAPÍTULO IV CUADRO DE MANDO INTEGRAL





## CAPÍTULO IV

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### **4.1 Definición De Cuadro De Mando Integral (BSC).**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta en el campo de la administración de negocios que permite implementar la misión y la visión a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Con el BSC. “La Casa del Maniquí” pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pilar fundamental en el desempeño de toda empresa, e incluye los indicadores futuros para el logro de esos objetivos.

#### **4.2 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.**

El objetivo básico de cualquier sistema de medición de desempeño de una empresa es la motivación a todos los miembros de la organización, directivos y empleados, a la ejecución exitosa de la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel que desarrolla una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y operativos.

El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir.

Para poder construir el Cuadro de Mando Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

##### **4.2.1 Definir Indicadores o Kpi's**

Toda empresa se propone objetivos a corto, mediano y largo plazo, estos tienen que poder ser medibles de manera sencilla, mediante un sin número de indicadores que nos permitirán determinar la situación de la empresa en cada uno de los campos a medirse. Esta medición en conjunto con el Cuadro de Mando

Integral nos dará un diagnóstico de la situación de la empresa en un momento particular de tiempo.

Los indicadores de gestión o Kpi's son definidos de acuerdo a las diferentes perspectivas que existen en los negocios.

#### 4.2.1.1 Indicadores Financieros

INDICADORES	Kpi's
<b>Crecimiento</b>	Crecimiento en el Mercado
<b>Rentabilidad de la Inversión</b>	Rentabilidad Operacional
<b>Retorno de la Inversión</b>	Rentabilidad Financiera

#### 4.2.1.2 Indicadores de Cliente y Mercado

INDICADORES	Kpi's
<b>Servicio</b>	Satisfacción al Cliente
<b>Entregas</b>	Tiempo de Entrega
<b>Formas de Pago</b>	Número de clientes con crédito
<b>Relaciones con Clientes</b>	Satisfacción del cliente

#### 4.2.1.3 Indicadores de Productividad en Procesos

INDICADORES	Kpi's
<b>Innovación</b>	Innovación operativa o productos
<b>Procesos</b>	Estandarización de Procesos
<b>Procesos</b>	Disminución de Costos
<b>Redes de Cooperación</b>	Proyectos realizados
<b>Redes de Cooperación</b>	Relaciones con la comunidad

#### 4.2.1.4 Indicadores de Capital Intangible

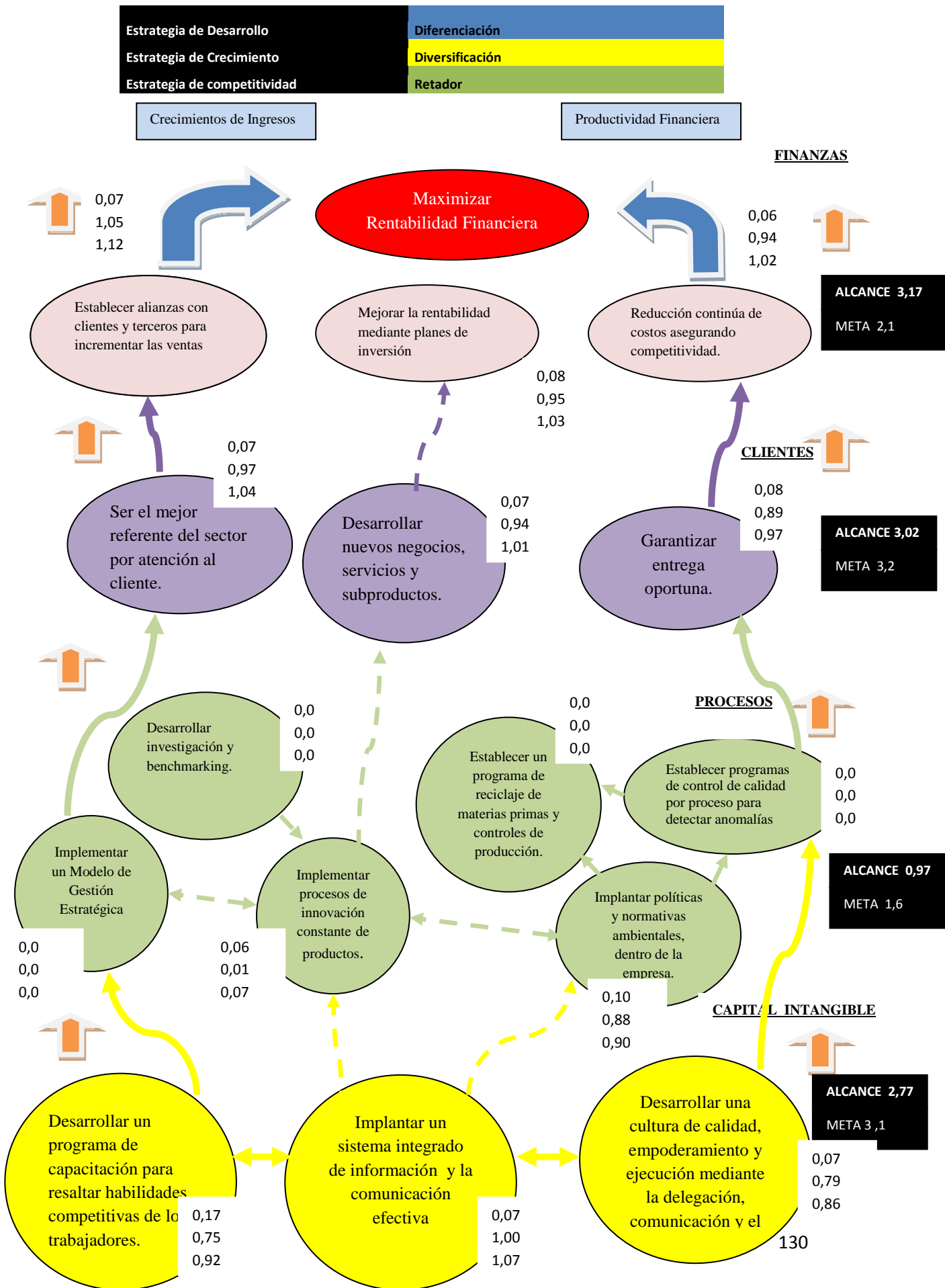
INDICADORES	Kpi's
Capital Humano	Desarrollo Laboral
Cultura Organizacional	Clima Laboral
Capital Informático	Nivel De Información, Calidad de la Información ,Información a tiempo

#### 4.3 Cuadro de Mando Integral o BSC





4.4 Mapa Estratégico Ponderado



# CAPÍTULO

## V

# IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS



## **CAPÍTULO V**

### **IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

Luego de haber finalizado el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico para “La Casa del Maniquí” se debe proceder a definir las directrices que permitirán desarrollar los proyectos necesarios para que la empresa pueda alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos corporativos propuestos.

#### **5.1 Determinación de Proyectos**

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores clave del éxito de la compañía.<sup>33</sup>

Para el caso de “La Casa del Maniquí” se ha procedido a realizar el planteamiento de un proyecto por cada objetivo estratégico, los mismos que se presentan en el tablero de comando y los cuales se detallan a continuación:

---

<sup>33</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, 8va edición, 3R Editores, página 229



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE INICIALIZACIÓN
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas	1. Participación en el mercado	Ene-11	Dic-11
	Reducción continúa de costos asegurando competitividad.	2. Control Presupuestario	Ene-11	Dic-12
	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.	3. Plan de inversión	Ene-11	Dic-15

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE INICIALIZACIÓN
CLIENTES - MERCADO	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	4. Mejora de servicio al cliente	Ene-11	Dic-12
	Garantizar entrega oportuna a consumidores	5. Plan de Reducción de tiempos de entrega	Ene-11	Dic-11
	Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.	6. Programa de créditos y descuentos	Ene-11	Dic-12

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE INICIALIZACIÓN
PROCESOS	Implementar procesos de innovación constante de productos.	7. Programa de innovación de productos.	Ene-11	Dic-12
	Desarrollo de investigación de mercado y benchmarking.	8. Programa de Investigación y Benchmarking.	Ene-11	Dic-12
	Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías	9. Procesos de control de calidad.	Ene-11	Dic-11
	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica	10. Difusión e Implementación un Modelo de Gestión Estratégica.	Ene-11	Dic-12
	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.	11. Programa de reciclaje de materias primas	Ene-11	Dic-11
	Implementar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.	12. Programa de concientización ambiental.	Ene-11	Dic-12

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE INICIALIZACIÓN
CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competitivas de los trabajadores.	13. Programa de capacitación integral.	Ene-11	Dic-12
	Implantar un sistema integrado de información y la comunicación efectiva	14. Implantación de un manual de procedimientos de comunicación	Ene-11	Dic-12
	Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución mediante la delegación, comunicación y el trabajo en equipo.	15. Programa de mejora de condiciones laborales	Ene-11	Dic-12

Como podemos ver en la tabla anterior, se han llegado a proponer un total de 15 proyectos estratégicos, los cuales, mediante ponderación se ha llegado a determinar el orden de importancia para la ejecución de cada uno de ellos, lo que se detalla en la Matriz de Priorización de Proyectos que se muestra a continuación

### 5.1.1 Priorización de Proyecto

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																
Incidencia Alta=5 Media=3 Baja=1	PROCESOS	Participación en el mercado	Control Presupuestario	Plan de Inversiones	Mejora de servicio al cliente	Plan de Reducción de tiempos de entrega	Programa de créditos y descuentos	Programa de innovación de productos.	Programa de Investigación y Benchmarking.	Procesos de Control de Calidad	Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica.	Programa de Reciclaje de Materias Primas.	Programa de concientización ambiental	Programa de Capacitación Integral	Implementación de un manual de Procedimientos de Comunicación.	Programa de mejora de condiciones laborales.
	Objetivo Estratégico	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Establecer alianzas con clientes y terceros para incrementar las ventas	8	1	5	3	5	5	5	5	3	1	5	3	5	1	1	1
Reducción continua de costos asegurando competitividad.	8	3	3	1	1	3	1	3	1	3	5	3	1	1	1	1
Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión.	6	3	3	3	1	3	1	5	3	1	3	3	1	1	1	1
Ser referentes en servicio al cliente en el sector	8	1	3	1	1	3	1	3	3	1	5	1	1	1	1	1
Garantizar entrega oportuna a los consumidores	8	1	3	1	3	5	1	5	1	3	3	3	1	1	3	1
Desarrollar nuevos negocios, servicios y subproductos.	7	3	1	1	3	1	5	5	3	3	1	3	1	3	1	3
Implementar procesos de innovación constante de productos.	7	1	3	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5
Ejecutar sistemas y proyectos de investigación y benchmarking.	5	1	3	1	3	1	1	5	5	3	3	3	1	3	1	1
Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías	6	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																
Incidencia Alta=5 Media=3 Baja=1	PROCESOS	Participación en el mercado	Control Presupuestario	Plan de Inversiones	Mejora de servicio al cliente	Plan de Reducción de tiempos de entrega	Programa de créditos y descuentos	Programa de innovación de productos.	Programa de Investigación y Benchmarking.	Procesos de Control de Calidad	Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica.	Programa de Reciclaje de Materias Primas.	Programa de concientización ambiental	Programa de Capacitación Integral	Implantación de un manual de Procedimientos de Comunicación.	Programa de mejora de condiciones laborales.
	Objetivo Estratégico	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Implementar un Modelo de Gestión Estratégica	4	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	5	3	3	1	1
Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción.	7	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	1
Implementar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa.	8	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3
Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competitivas de los trabajadores.	7	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1
Implementar un sistema integrado de información y la comunicación efectiva	5	1	1	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3
Desarrollar una cultura de calidad, empoderamiento y ejecución mediante la delegación, comunicación y el trabajo en equipo.	6	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>169</b>	<b>251</b>	<b>153</b>	<b>196</b>	<b>243</b>	<b>184</b>	<b>357</b>	<b>237</b>	<b>171</b>	<b>275</b>	<b>279</b>	<b>179</b>	<b>147</b>	<b>129</b>	<b>193</b>
<b>PRIORIDAD</b>		<b>12</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

RESUMEN DE PROYECTOS		
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Programa de innovación de productos.
	PROYECTO # 2	Programa de Reciclaje de Materias Primas
	PROYECTO # 3	Programa de Implementación un Modelo de Gestión Estratégica.
MEDIANO PLAZO	PROYECTO # 4	Control Presupuestario
	PROYECTO # 5	Reducción de tiempos de entrega
	PROYECTO # 6	Programa de Investigación y Benchmarking.
	PROYECTO # 7	Mejora de servicio al cliente
	PROYECTO # 8	Programa de mejora de condiciones laborales.
	PROYECTO # 9	Programa de créditos y descuentos
LARGO PLAZO	PROYECTO # 10	Programa de concientización ambiental

## 5.2 Elaboración de Perfiles

El perfil de un proyecto consiste en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión, etc.

### **5.2.1 Proyectos a Corto Plazo**

#### **Proyecto # 1 Programa De Innovación De Productos.**

##### **Antecedentes:**

En estos momentos “La Casa del Maniquí” lanza al mercado un promedio de cinco modelos de maniquís al año, lo cual nos indica que la innovación en el sector es un factor preponderante, para la búsqueda del liderazgo en el mercado, y es necesario mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado.

##### **Alcance:**

Definir una propuesta de fabricación y lanzamiento al mercado de productos nuevos, que permita a nuestros clientes optar por opciones nuevas de manera frecuente, y así convertirse en actores influyentes en el sector de producción de maniquís en nuestro país.

##### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un programa de innovación de productos, que permita a la empresa posicionarse de mejor manera frente a los cambios bruscos del mercado, por medio de opciones nuevas y variadas a nuestros clientes, a la vez de mantener las líneas tradicionales que han permitido crecer a la empresa de manera consistente.

##### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un sistema de innovación de productos que permita diversificar la oferta de productos de la empresa, para de esta manera alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa.

##### **Actividades del Proyecto:**

1. Análisis de los requerimientos actuales del mercado.
2. Identificación de las tendencias futuras de la moda.
3. Identificación de los posibles productos a fabricarse.

4. Desarrollo de los prototipos de productos.
5. Pruebas de producción.
6. Identificación de las posibles colecciones de colores.
7. Planificación del lanzamiento del producto
8. Presupuesto de proyecto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Determinación de responsables.
11. Implementación del proyecto.

### **Indicadores de Gestión:**

*Índice de productos nuevos introducidos* = Productos nuevos/ Productos Totales.

### **Tiempo de ejecución:**

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

### **Recursos**

- Recursos humanos.
- Recursos tecnológicos.
- Recursos financieros.
- Materiales.

### **Responsables:**

Jefatura en producción.



**Presupuesto:**

US \$ 2600,00

**Proyecto # 2 Programa de Reciclaje de Materias Primas.****Antecedentes:**

“La Casa del Maniquí”, al ser una empresa manufacturera depende de sus recursos productivos y humanos para la fabricación de sus productos.

Entre los recursos productivos se encuentra su tecnología, su maquinaria y sus procesos. Por su alto costo, la maquinaria y tecnología no se puede cambiar muy fácilmente, pero si se puede mejorar los procesos y un problema grande con el que cuenta esta empresa, es que existe un desperdicio descontrolado de materia prima e insumos, lo que representa una pérdida económica, pero que puede ser aplacada con un programa de reciclaje y reutilización de esos desechos.

**Alcance:**

Generar a la empresa opciones productivas que le permitan alcanzar mejores niveles de eficiencia y productividad, utilizando al máximo o reutilizando todos los recursos disponibles, potenciando estos a su máximo nivel.

**Objetivo del Proyecto:**

Incrementar la eficiencia productiva mediante la adopción de procesos de reciclaje de insumos y materias primas, utilizando de mejor forma los recursos, e incrementando las utilidades de la empresa.

**Estrategias del Proyecto:**

- Estudio de las diferentes opciones de reciclaje de materias primas.
- Optimización de los recursos productivos.

### Actividades del Proyecto:

1. Estudio de los procesos productivos actuales.
2. Análisis de procesos productivos alternativos
  - Análisis de factibilidad
  - Análisis de costos
3. Presentación de propuestas
4. Aprobación de propuestas
5. Elaboración de presupuesto
6. Aprobación del proyecto
7. Implementación del proyecto

### Indicadores de Gestión:

$$\text{Disminución de los costos de producción} = \frac{\text{Nuevo costo de Producción} - \text{Antiguo costo de Producción}}{\text{Antiguo costo de Producción}}$$

$$\text{Disminución de desperdicios} = \frac{\text{Cantidad después del cambio} - \text{cantidad antes del cambio}}{\text{Cantidad de desperdicios antes del cambio}}$$

### Tiempo de Ejecución:

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

### Recursos

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos

- Recursos financieros
- Materiales

### **Responsables**

Jefatura de Planta.

Jefes de Sección.

### **Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 2250,00

### **Proyecto # 3 Programa de Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica:**

#### **Antecedentes:**

“La Casa del Maniquí” no cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica, lo que ocasiona que no exista un conocimiento claro de los objetivos por parte del personal, esto hace que la organización tenga un retraso en el cumplimiento de sus objetivos y en su crecimiento.

#### **Alcance:**

Desarrollar una propuesta para implementar un Modelo de Gestión Estratégica, que genere información sobre procesos y objetivos a seguir para mantener al personal comprometido con la organización y con su crecimiento.

#### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión e implementación de un Modelo de Gestión Estratégica, que permita mantener una cultura de servicio, motivación y compromiso con las políticas y normas de la empresa, logrando un ambiente laboral adecuado y la consecución de los objetivos.

**Estrategias del Proyecto:**

Implantar un mapa Estratégico donde establezca el camino a seguir de la empresa en función de la satisfacción del Cliente.

**Actividades del Proyecto:**

1. Presentación del Modelo de Gestión Estratégica
  - 1.1 Resultados
    - 1.1.1 Diagnóstico Situacional
    - 1.1.2 Estrategia Corporativa
    - 1.1.3 Mapa Estratégico
    - 1.1.4 BSC
    - 1.1.5 Determinación de Proyectos
    - 1.1.5 Implementación de Proyectos
2. Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica
3. Establecer los medios de implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica
  - Estudio de Factibilidad
  - Medios de Difusión
4. Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal Administrativo y Operativo.
5. Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica.  
Elaboración de Material para Capacitación
6. Elaboración del Presupuesto
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación del proyecto

## 9. Monitoreo del Proyecto

### Indicadores de Gestión:

<p>Estrategias Ejecutadas</p> <hr/> <p>Estrategias Propuestas</p>
---

### Tiempo de Ejecución:

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

### Recursos

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros

### Responsables

Jefatura de Planta.

Jefes de Recursos Humanos

### Presupuesto del Proyecto:

US \$ 11, 900,00

## **Proyecto # 4 Programa de Control Presupuestario**

### **Antecedentes:**

En estos momentos la empresa dispone de un sistema de costos básico, por lo que no se sabe de manera eficaz la realidad de los costos de los procesos actuales. Por este motivo y para tener certidumbre en la administración de la empresa, es necesario contar con un sistema de costeo eficaz que certifique las cifras que se manejan de manera histórica, y a la vez que permita la elaboración de presupuestos y el trabajo con estos.

### **Alcance:**

Definir una propuesta de costos que permita establecer costos reales de producción, con el fin de establecer una correcta política de precios.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un sistema de costos que permita establecer los costos reales de producción, inventario, distribución y ventas, que permitan establecer estrategias de disminución de costos, apegándose de manera rigurosa con los presupuestos de operación.

### **Estrategias del Proyecto:**

Elaborar un sistema de costos que permita establecer costos reales de operación, así mismo como el control y evaluación de los mismos.

### **Actividades del Proyecto:**

1. Análisis de los sistemas actuales para la determinación de costos.
2. Crear un sistema de costos específicos para la empresa, en donde se tomen en cuenta factores como:
  - Procesos y su grado de dificultad o complejidad
  - Materias primas
  - Variedad de artículos producidos

- Mercado objetivo para cada artículo
  - Inventarios necesarios para el abastecimiento de productos
  - Cadena de distribución
3. Determinación del tipo de costeo a utilizarse
  4. Determinar el proveedor del software de costos a adquirir
  5. Elaborar el presupuesto del proyecto
  6. Determinar el responsable de la operación del sistema
  7. Aprobación del proyecto
  8. Implementación del sistema

**Indicadores de Gestión:**

$$\text{Costos} = \frac{\text{Costos reales de operación}}{\text{Costos presupuestados}}$$

**Tiempo de Ejecución:**

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

**Recursos**

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros

### **Responsables**

Departamento de Producción.

Departamento Administrativo

### **Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 3000,00

## **5.2.2 Proyectos a Mediano Plazo**

### **Proyecto # 5 Reducción de Tiempos de Entrega**

#### **Antecedentes:**

Al abastecer productos para posteriores procesos de manufactura, los atrasos en la entrega de materiales a los clientes de “La Casa del Maniquí” podría provocar paros costosos e innecesarios en las plantas de estos. Por tal motivo se deberá planificar de manera precisa la entrega de pedidos.

#### **Alcance:**

Definir una propuesta de tiempos de entrega desde la toma del pedido hasta la entrega del material, enfocándolos siempre en la excelencia en el servicio al cliente.

#### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan que permita mejorar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al momento de la toma del pedido.



**Estrategias del Proyecto:**

Establecer un sistema integral de toma de pedidos y entregas, acorde a la realidad de los nuevos procesos de producción, tomando en cuenta la complejidad de los procesos productivos, así como la estacionalidad de la demanda.

**Actividades del Proyecto:**

1. Análisis de los tiempos de entrega actuales.
2. Capacitar al personal de ventas sobre los procesos productivos de la planta y sus complejidades, así como el trabajo en equipo con el personal de las áreas de producción.
3. Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias de los clientes.
4. Seleccionar personal idóneo para el departamento de ventas, especialmente en la toma de pedidos.
5. Realizar el presupuesto del proyecto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del proyecto.

**Indicadores de Gestión:**

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos con el servicio}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

**Tiempo de Ejecución:**

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

### **Recursos**

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros
- Logísticos

### **Responsables**

Departamento de Ventas

Departamento de Producción

### **Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 11100,00

## **5.2.2 Proyectos a Mediano Plazo**

### **Proyecto # 6 Programa de Investigación y Benchmarking.**

#### **Antecedentes:**

“La Casa del Maniquí” quiere convertirse en la principal competencia de los líderes tradicionales, y para esto es necesario o fundamental implantar un programa de de Investigación y Benchmarking en cual se detecten los puntos o estrategias fuertes de otras fabricas, para que sean copiados o mejorados con esto creando una cultura de eficiencia en todos los ámbitos de la empresa.

#### **Alcance:**

Definir una propuesta de Investigación y Benchmarking de procesos, servicios y productos que nos permita mejorar el posicionamiento en el mercado.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan que permita igualar y mejorar los éxitos de la competencia, en diversos aspectos y por los cuales se encuentran en un mejor posicionamiento.

**Estrategias del Proyecto:**

Realizar un estudio de mercado que permita detectar nuestros puntos débiles frente a la competencia, y a la vez indagar por el éxito de estas empresas y por que los consumidores prefieren sus productos a través de un análisis exhaustivo.

**Actividades del Proyecto:**

1. Análisis de los procesos actuales.
2. Contratar la asesoría externa en investigaciones de mercadeo.
3. Realizar un estudio de mercado.
4. Analizar los datos arrojados.
5. Detectar puntos fuertes de la competencia.
6. Desarrollar y presentación de propuestas de benchmarking
7. Aprobación del Proyecto
8. Implementar el Proyecto
9. Monitoreo del Proyecto.

**Indicadores de Gestión:**

*Resultados de estudio de mercado*

**Tiempo de Ejecución:**

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

**Recursos**

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros
- Logísticos

**Responsables**

Departamento de Ventas

Departamento de Producción

Recursos Humanos

**Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 2400,00

**Proyecto #7 Mejora de Servicio a Clientes****Antecedentes:**

Como en toda empresa, los clientes son lo más importante para “La Casa del Maniquí”, por esta razón se los debe cuidar como al activo más preciado de la empresa. La mejor manera de fidelizar a los clientes consiste en crear una magnífica relación entre clientes y empresa, la misma que se consigue ofreciendo un excelente producto y servicios. La calidad de los productos ofertados por la empresa es adecuada, sin embargo, el servicio al cliente, a pesar de que la encuesta de satisfacción a clientes favorece la atención brindada, podría mejorarse de manera importante, especialmente en cuanto al servicio post-venta se refiere.

**Alcance:**

Definir una propuesta de mejora de servicio al cliente y de un sistema de captación y gestión de reclamos, estableciendo una cultura orientada al cliente con el objeto de mejorar la calidad de los productos y establecer un servicio post-venta.

**Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan que permita mejorar la atención del cliente, especialmente en el servicio post-venta y gestión de reclamos, encaminado a atender las necesidades de los clientes de manera rápida y eficaz.

**Estrategias del Proyecto:**

Establecer un plan de mejora de atención al cliente, especialmente en cuanto a la captación de pedidos y servicio post-venta, que permita consolidar las relaciones con los clientes. Además de crear un sistema de administración de reclamos que posibilite la cercanía con el cliente, su pensamiento y sus necesidades.

**Actividades del Proyecto:**

1. Realizar encuestas de satisfacción de clientes, enfocada al servicio prestado por la empresa.
2. Análisis del servicio actual de atención al cliente, post-venta y manejo de quejas.
3. Implementar mejoras al servicio al cliente mediante la capacitación del personal encargado de esta área, enfocándose en los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.
4. Seleccionar personal idóneo para el servicio post-venta y gestión de quejas.
5. Realizar el presupuesto del proyecto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del proyecto.

**Indicadores de Gestión:**

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos con el servicio}}{\text{Total clientes atendidos}}$$

**Tiempo de Ejecución:**

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

**Recursos**

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros
- Materiales

**Responsables**

Departamento de Ventas

**Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 3000,00

## **Proyecto # 8 Programa de Capacitación Integral**

### **Antecedentes:**

La empresa cuenta con personal sumamente experimentado para desempeñar las tareas encomendadas, tanto en el área productiva como en la administrativa. A pesar de esto resulta imperativo desarrollar un programa de capacitación integral que permita potenciar al máximo esa experiencia, logrando de esta manera alcanzar mayores niveles de eficiencia en el uso de recursos y desarrollo de actividades productivas.

### **Alcance:**

Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, enfocándose en factores como:

- Optimización de procesos productivos.
- Gestión administrativa.
- Gestión financiera.

### **Objetivo del Proyecto:**

Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, brindándoles los conocimientos necesarios para poder desempeñar sus tareas en los procesos productivos, administrativos y comerciales en los que incurran.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Brindar al personal cursos prácticos de capacitación.
- Evaluar los conocimientos adquiridos por el personal posterior a cada periodo de capacitación.

### **Actividades del Proyecto:**

1. Determinar las necesidades actuales de capacitación del personal.
  - Reuniones con el personal

- Determinar las áreas a capacitarse.
  - Determinar las prioridades para capacitar a las diferentes áreas.
2. Desarrollo del plan de capacitación.
  3. Presupuesto del proyecto.
  4. Aprobación del proyecto.
  5. Selección de capacitadores.
  6. Determinación de responsables.
  7. Implementación.

### Indicadores de Gestión:

$$\text{Índice de Capacitación} = \frac{\text{Número de trabajadores Capacitados}}{\text{Total de clientes capacitados}}$$

### Tiempo de Ejecución:

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

### Recursos

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros

### Responsables

Recursos Humanos



**Presupuesto del Proyecto:**

US \$ 5200,00

**Proyecto # 9 Procesos de Control de Calidad.****Antecedentes**

Las actuales condiciones de mercado han cambiado hacia una mayor exigencia en cuanto a calidad, por lo que “La Casa del Maniquí” debe ajustar estos requerimientos a sus programas de producción y control de calidad, especialmente en lo que se refiere a sus áreas de pintura y acabado, las cuales presentan deficiencias.

**Alcance**

Definir una propuesta de control de calidad que permita la disminución de producción de artículos de calidades sub estándar, al igual que la reutilización o reciclaje de la mayor cantidad de materiales clasificados como desperdicios.

**Objetivos del proyecto**

Desarrollar un programa de control de calidad que permita mantener un adecuado control de los procesos, materias primas, y sus responsables, a través de la disminución de fallas y desperdicios, reduciendo costos de reproceso, retrasos de producción, pérdida de eficiencia, y sobre todo mala imagen de la empresa frente a sus clientes.

**Estrategia del proyecto**

Elaborar un sistema de control de calidad que permita la eficiencia de las operaciones de la empresa.

### **Actividades del proyecto**

1. Análisis de las condiciones actuales de calidad de la empresa.
2. Identificación de los problemas detonantes de mala calidad.
3. Estandarización de índices de calidad.
4. Determinación de frecuencias de control.
5. Implementación de un sistema de colorimetría.
6. Corrección de deficiencias en las áreas que lo ameriten.
7. Evaluación de resultados.
8. Presupuesto del proyecto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Designación de responsables.
11. Implementación del proyecto

### **Indicadores de gestión**

Cantidad de productos con deficientes

### **Tiempo de ejecución**

Fecha de inicio:

Fecha de finalización:

### **Recursos**

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

### **Responsables**

Gerencia de producción

### **Presupuesto del proyecto**

US \$ 3000,00

## **5.2.3 Proyectos a Largo Plazo**

### **Proyecto # 10 Programa de Concientización Ambiental**

#### **Antecedentes:**

La empresa fabrica sus productos, necesariamente con la utilización de insumos y materiales químicos, lo cual conlleva a una generación de desechos químicos, y por ende se hace imperiosa una concientización de cada uno de los miembros de la organización acerca del cuidado y protección ambiental, de esta manera generando valor agregado para sus productos, y para la comunidad a través de la implantación de una normativa ambiental dentro de la empresa.

#### **Alcance:**

Definir una propuesta que permita establecer una política y una normativa ambiental idónea que concientice a cada uno de los miembros de la organización, al cuidado y control de desperdicios nocivos para el ambiente y la comunidad.

**Objetivos del proyecto**

Desarrollar un programa de concientización ambiental que abarque el control, manejo y reciclaje de desechos químicos, para evitar problemas legales con autoridades seccionales y comunidades aledañas.

**Estrategia del proyecto**

Elaborar una normativa interna que permita controlar el manejo de los desechos para no causar daños en el ambiente, convirtiéndose en el referente en el sector.

**Actividades del Proyecto**

1. Contratar la asesoría externa de un experto en normativa legal ambiental.
2. Realizar reuniones entre el asesor y jefes departamentales.
3. Elaboración del documento.
4. Aprobación de la nueva normativa.
5. Realizar capacitaciones a todos los miembros de empresa.
6. Evaluaciones de las capacitaciones.
7. Implementación del proyecto.

**Indicadores de gestión**

% de cumplimiento de la normativa.

**Tiempo de ejecución**

Fecha de inicio:

Fecha de finalización:

### **Recursos**

Recursos humanos

Recursos financieros

### **Responsables**

Jefatura de producción

Recursos Humanos

### **Presupuesto del proyecto**

US \$ 3000,00

### **5.3.1 Diagrama de Gantt por Procesos**

RESUMEN DE PROYECTOS		META	INDICADOR DE EXITO GLOBAL	PRESUPUESTO	2011				2012				2013				2014				2015			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proyecto 1	Programa de innovación de productos.	75,00%	Nivel de innovación operativa	\$2.000,00	█	█	█	█																
Proyecto 2	Programa de Reciclaje de Materias Primas	78,00%	Nivel de innovación operativa	\$2.500,00	█	█	█	█																
Proyecto 3	Programa de Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica.	70,00%	Eficiencia organizacional	\$12.500,00	█	█	█	█																
Proyecto 4	Control Presupuestario	30,00%	Control de Procesos	\$2.500,00	█	█	█	█																
Proyecto 5	Plan de Reducción de tiempos de entrega	13,55%	Cumplimiento de tiempos de entrega	\$2.000,00	█	█	█	█																
Proyecto 6	Programa de Investigación y Benchmarking.	65,00%	Conocimiento de sus productos y servicios en el mercado	\$3.500,00	█	█	█	█	█	█	█	█												
Proyecto 7	Mejora de servicio al cliente	25,00%	Satisfacción de los clientes	\$3.000,00	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Proyecto 8	Programa de Capacitación Integral	0,80	Mejora del ambiente laboral	\$5.000,00	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Proyecto 9	Procesos de Control de calidad	79,00%	Innovación de procesos	\$3.000,00					█	█	█	█	█	█	█	█								
Proyecto 10	Programa de concientización ambiental	15,00%		\$3.000,00					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

PROYECTO Nº 1																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción														
PROGRAMA:		Procesos														
PROYECTO:		Innovación de Productos														
RESPONSABLE:		Jefe de Producción														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar procesos de innovación constante de productos.														
OBJETIVO OPERATIVO:		Diversificar la oferta de productos de la empresa.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 2.600,00
1	Análisis de los requerimientos actuales del mercado.													Información	Información	\$ 200,00
2	Identificación de las tendencias futuras de la moda.													Información	Información	\$ 250,00
3	Identificación de los posibles productos a fabricarse.													Información	Información	\$ 100,00
4	Desarrollo de prototipos de productos.													Tec - Humanos	Financieros	\$ 350,00
5	Pruebas de producción.													Tecnología	Información	\$ 300,00
6	Identificación de las posibles colecciones de colores.													Información	Información	\$ 300,00
7	Determinación de los periodos de lanzamiento.													Tecnología	Información	\$ 50,00
8	Corrección de parámetros.													Información	Tecnología	\$ 150,00
9	Planificación del lanzamiento del producto.													Financieros	Tiempo	\$ 200,00
10	Presupuesto de proyecto.													Tiempo	Financieros	\$ 200,00
11	Aprobación del proyecto.													Tecnología	Humanos	\$ 100,00
12	Determinación de responsables.													Tiempo	Humanos	\$ 100,00
13	Implementación del proyecto													Tec- Humanos	Tiempo	\$ 300,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 2011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2011					
Unidad de Medida:											Cantidad de productos nuevos					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2011					

PROYECTO Nº 2																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción														
PROGRAMA:		Procesos														
PROYECTO:		Programa de Reciclaje de Materias Primas														
RESPONSABLE:		Jefe de Producción														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Incrementar la eficiencia productiva mediante la adopción de procesos innovadores y seguros														
OBJETIVO OPERATIVO:		Mejorar y renovar los procesos de forma eficiente														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
TIEMPO														Necesidades/Limitaciones/Costo		
Nº	ACTIVIDAD	2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	INNOVACIÓN DE PROCESOS															\$ 2.500,00
1	Estudio de los procesos productivos actuales.													Información	Información	\$ 500,00
2	Análisis de procesos productivos alternativos													Información	Información	\$ 300,00
3	Presentación de propuestas													Información	Información	\$ 100,00
4	Aprobación de propuestas													Información	Humanos	\$ 100,00
5	Elaboración de presupuesto													Información	Tec- Humanos	\$ 400,00
6	Aprobación del proyecto													Humanos	Humanos	\$ 200,00
7	Implementación del proyecto													Tec- Humanos	Tiempo	\$ 900,00
Fecha de Inicio:												1 de Ene 2011				
Fecha de culminación:												31 de Dic 2011				
Unidad de Medida:												Cant. De Desperdicios/Materia Prima Utilizada				
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:												1 de Ago 2011				
Fecha Final:												30 de Dic 2011				



PROYECTO Nº 3																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Area Administrativa														
PROGRAMA:		Implantación de un Modelo de Gestión														
PROYECTO:		Modelo de Gestión														
RESPONSABLE:		Jefe Administrativo														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar un Modelo de Gestión Estratégico														
OBJETIVO OPERATIVO:		Crear un mapa Estratégico donde establezca el camino a seguir de la empresa en función de la satisfacción del Cliente.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio		Necesidades/Limitaciones/Costo														
Nº	ACTIVIDAD	2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 11.900,00
1	Presentación del Modelo de Gestión Estratégica													Información	Humanas	\$ 300,00
2	Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica													Información	Humanas	\$ 200,00
3	Establecer los medios de implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica													Información	Tec- Humanas	\$ 2.000,00
4	Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal Administrativo y Operativo.													Tecnología	Humanas	\$ 500,00
5	Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica.													Información	Humanas	\$ 3.000,00
6	Elaboración del Presupuesto													Financieros	Financieros	\$ 200,00
7	Aprobación del proyecto													Tiempo	Financieros	\$ 200,00
8	Implementación del proyecto													Humanos	Humanos	\$ 5.000,00
9	Monitoreo del Proyecto													Tiempo	Humanos	\$ 500,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 2011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2011					
Unidad de Medida:											Estrategias ejecutadas					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2011					

PROYECTO Nº 4																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción														
PROGRAMA:		Programa de Control Presupuestario														
PROYECTO:		Control de Costos														
RESPONSABLE:		Jefe de Producción														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar un sistema de costos que permita establecer los costos reales de producción, inventario, distribución y ventas, que permitan establecer estrategias de disminución de costos, apegándose de manera rigurosa con los presupuestos de operación														
OBJETIVO OPERATIVO:		Sincerar los costos de cada proceso productivo														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuest
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 3.000,00
1	Análisis de los sistemas actuales para la determinación de costos.													Información	Información	\$ 200,00
2	Crear un sistema de costos específicos para la empresa													Información	Información	\$ 1.000,00
3	Determinación del tipo de costeo a utilizarse													Información	Información	\$ 300,00
4	Determinar el proveedor del software de costos a adquirir													Información	Información	\$ 100,00
5	Elaborar el presupuesto del proyecto													Información	Humanos	\$ 200,00
6	Determinar el responsable de la operación del sistema													Información	Tec- Humanos	\$ 100,00
7	Aprobación del proyecto													Humanos	Humanos	\$ 200,00
8	Implementación del proyecto													Tec- Humanos	Tiempo	\$ 900,00
Fecha de Inicio:												1 de Ene 2011				
Fecha de culminación:												31 de Dic 2011				
Unidad de Medida:																
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:												1 de Ago 2011				
Fecha Final:												30 de Dic 2011				

I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Ventas														
PROGRAMA:		Cliente - Mercado														
PROYECTO:		Plan de Reducción de Tiempos de Entrega														
RESPONSABLE:		Jefe Ventas														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar un plan que permita mejorar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al														
OBJETIVO OPERATIVO:		Eliminar las demoras en la entrega de pedidos														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 3.200,00
1	Análisis de los tiempos de entrega actuales													Información	Tiempos	\$ 300,00
2	Capacitar al personal de ventas sobre los procesos productivos de la planta y sus complejidades,													Información	Humanos	\$ 1.000,00
3	Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las													Información	Humanas	\$ 300,00
4	Seleccionar personal idóneo para el departamento de ventas, especialmente en la toma de pedidos.													Información	Humanas	\$ 200,00
5	Realizar el presupuesto del proyecto.													Tecnología	Humanas	\$ 200,00
6	Aprobación del proyecto.													Información	Humanas	\$ 200,00
7	Implementación del proyecto.													Financieros	Humanos	\$ 1.000,00
Fecha de Inicio:												1 de Ene 2011				
Fecha de culminación:												31 de Dic 2011				
Unidad de Medida:												Tiempos utilizados/Tiempos programados				
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:												1 de Ago 2011				
Fecha Final:												30 de Dic 2011				

PROYECTO Nº 6																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Administrativa - Ventas														
PROGRAMA:		Procesos														
PROYECTO:		Investigación y Benchmarking.														
RESPONSABLE:		Jefe de Producción - Jefe de Ventas														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Ejecutar sistemas y proyectos de investigación y benchmarking.														
OBJETIVO OPERATIVO:		Mjorar y renovar los procesos, producto y servicios de forma eficiente														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuest
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 2.400,00
1	Análisis de los procesos actuales.													Información	Información	\$ 100,00
2	Contratar la asesoría externa en investigaciones de mercadeo.													Información	Humanos	\$ 1.000,00
3	Realizar un estudio de mercado.													Información	Información	\$ 500,00
4	Analizar los datos arrojados.													Información	Humanos	\$ 100,00
5	Detectar puntos fuertes de la competencia													Información	Tec- Humanos	\$ 100,00
6	Desarrollar y presentación de propuestas de benchmarking													Humanos	Humanos	\$ 200,00
7	Aprobación del Proyecto													Humanos	Fianaceros	\$ 100,00
8	Implementar el Proyecto													Humanos	Tiempo	\$ 300,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 20011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2012					
Unidad de Medida:											#de logros del benchmarking					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2012					

PROYECTO N° 7																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Ventas														
PROGRAMA:		Cliente - Mercado														
PROYECTO:		Mejora servicio a clientes														
RESPONSABLE:		Jefe de Ventas														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Ser referentes en servicio al cliente en el sector.														
OBJETIVO OPERATIVO:		Definir una propuesta de mejora de servicio al cliente y de un sistema de captación y gestión de reclamos														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 2.600,00
1	Realizar encuestas de satisfacción de clientes, enfocada al servicio prestado por la empresa.													Información	Humanos	\$ 500,00
2	Análisis del servicio actual de atención al cliente, post-venta y manejo de quejas.													Información	Información	\$ 300,00
3	Implementar mejoras al servicio al cliente mediante la capacitación del personal encargado de esta área, enfocándose en los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.													Información	Humanos	\$ 200,00
4	Seleccionar personal idóneo para el servicio post-venta y gestión de quejas.													Información	Humanos	\$ 100,00
5	Elaboración de presupuesto													Tec- Humanos	Financieros	\$ 400,00
6	Aprobación del proyecto													Humanos	Financieros	\$ 200,00
7	Implementación del proyecto													Humanos	Tiempo	\$ 900,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 2011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2012					
Unidad de Medida:											Quejas de clientes					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2012					

PROYECTO Nº 8																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Recursos Humanos														
PROGRAMA:		Caoital Inatngible														
PROYECTO:		Capacitación Integral														
RESPONSABLE:		Jefe de RR.HH.														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar un programa de capacitación para resaltar habilidades competit														
OBJETIVO OPERATIVO:		Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuest
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 5.200,00
1	Determinar las necesidades actuales de capacitación del personal.													Información	Humanos	\$ 500,00
2	Desarrollo del plan de capacitación.													Información	Tec - Human	\$ 300,00
3	Presupuesto del proyecto.													Información	Financiero	\$ 200,00
4	Aprobación del proyecto.													Financiero	Financiero	\$ 200,00
5	Selección de capacitadores.													Humanos	Humanos	\$ 800,00
6	Determinación de responsables.													Humanos	Humanos	\$ 200,00
7	Implementación													Humanos	Tiempo	\$ 3.000,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 20011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2012					
Unidad de Medida:											#de empleados capacitados					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2012					

PROYECTO Nº 9																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción														
PROGRAMA:		Procesos														
PROYECTO:		Sistemas de Calidad por Procesos.														
RESPONSABLE:		Jefe Producción														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Establecer procesos de control de calidad para detectar anomalías														
OBJETIVO OPERATIVO:		Desarrollar un programa de control de calidad que permita mantener un adecuado control de los procesos, materias primas, y sus responsables														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013				Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 12.800,00
1	Análisis de las condiciones actuales de calidad de la empresa.													Información	Información	\$ 500,00
2	Identificación de los problemas detonantes de mala calidad.													Información	Información	\$ 400,00
3	Estandarización de índices de calidad.													Información	Humanas	\$ 300,00
4	Determinación de frecuencias de control.													Información	Humanas	\$ 200,00
5	Implementación de un sistema de colorimetría.													Información	Tec- Humanas	\$ 2.000,00
6	Corrección de deficiencias en las áreas que lo ameriten.													Tecnología	Humanas	\$ 500,00
7	Evaluación de resultados.													Información	Humanas	\$ 3.000,00
8	Presupuesto del proyecto.													Financieros	Financieros	\$ 200,00
9	Aprobación del proyecto.													Tiempo	Financieros	\$ 200,00
10	Designación de responsables.													Humanos	Humanos	\$ 5.000,00
11	Implementación del proyecto													Tiempo	Humanos	\$ 500,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 20011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2012					
Unidad de Medida:											Estrategias ejecutadas					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2012					

PROYECTO Nº 10																
I. INFORMACIÓN DEL NEGOCIO																
UNIDAD DE NEGOCIO:		Procesos														
PROGRAMA:		Redes de Coperación														
PROYECTO:		Concientización Ambiental														
RESPONSABLE:		Jefe de RR.HH.														
II. OBJETIVOS																
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Implementar políticas y normativas ambientales, dentro de la empresa														
OBJETIVO OPERATIVO:		Desarrollar un programa de concientización ambiental que abarque el control, manejo y reciclaje de desechos químicos.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del estudio																
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO												Necesidades/Limitaciones/Costo		
		2011				2012				2013						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>															\$ 5.700,00
1	Contratar la asesoría externa de un experto en normativa legal ambiental.													Información	Tec - Human	\$ 2.000,00
2	Realizar reuniones entre el asesor y jefes departamentales.													Información	Tec - Human	\$ 500,00
3	Elaboración del documento.													Información	Información	\$ 200,00
4	Aprobación de la nueva normativa.													Financiero	Financiero	\$ 200,00
5	Realizar capacitaciones a todos los miembros de empresa.													Fianancieros	Tec- Humanos	\$ 1.000,00
6	Evaluaciones de las capacitaciones.													Humanos	Humanos	\$ 300,00
7	Implementación del proyecto.													Humanos	Tiempo	\$ 1.500,00
Fecha de Inicio:											1 de Ene 2011					
Fecha de culminación:											31 de Dic 2013					
Unidad de Medida:											#de empleados capacitados					
b) Seguimiento y Retroalimentación																
Fecha inicial:											1 de Ago 2011					
Fecha Final:											30 de Dic 2013					



## **5.4 Desarrollo de Proyectos**

En la priorización de proyectos se determino tres proyectos a corto plazo, los cuales son:

1. Programa de innovación de productos.
2. Programa de Reciclaje de Materias Primas.
3. Difusión e Implementación un Modelo de Gestión Estratégica.

A continuación desarrollamos estos proyectos:

### **5.4.1 Programa # 1 Innovación de Productos.**

#### **5.4.1.1 Antecedentes:**

En estos momentos “La Casa del Maniquí” lanza al mercado un promedio de cinco modelos de maniquís al año, lo cual nos indica que la innovación en el sector es un factor preponderante, para la búsqueda del liderazgo en el mercado, y es necesario mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a las nuevas tendencias y requerimientos del mercado.

#### **5.4.1.2 Alcance:**

Definir una propuesta de fabricación y lanzamiento al mercado de productos nuevos, que permita a nuestros clientes optar por opciones nuevas de manera frecuente, y así convertirse en actores influyentes en el sector de producción de maniquís en nuestro país.

#### **5.4.1.3 Objetivo General**

Desarrollar un programa de innovación de productos, que permita a la empresa posicionarse de mejor manera frente a los cambios bruscos del mercado, por medio de opciones nuevas y variadas a nuestros clientes, a la vez de mantener las líneas tradicionales que han permitido crecer a la empresa de manera consistente.

#### 5.4.1.4 Objetivos Específicos

- Determinar procesos continuos de investigación de nuevas tendencias.
- Desarrollar nuevas técnicas en producción de nuevos prototipos de productos.

#### 5.4.1.5 Justificación

La innovación de productos permite buscar y encontrar el mejor camino para que una empresa se mantenga en el mercado. Para el caso de “La Casa del Maniquí” encontrar este camino significa incrementar la eficiencia en investigación de nuevas tendencias y modas, para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa hacia las mismas.

#### 5.4.1.6 Desarrollo de Actividades:

**I. Análisis de los requerimientos actuales del mercado.-** Este análisis conlleva la investigación de los nuevos requerimientos de los clientes a la hora de adquirir un maniquí, esto depende de variables socio culturales de cada una de las distintas zonas o regiones del país, o tendencias importadas a través de los migrantes en países desarrollados.

**II. Identificación de las tendencias futuras de la moda.-** La determinación de nuevas tendencias se lo realiza a través a la investigación en fuentes de información, primarias y secundarias, para con esto conocer las futuras tendencias a nivel mundial.

**III. Identificación de los posibles productos a fabricarse.-** Después de identificar las tendencias actuales y futuras del mercado y la moda, se determina cuál de estas tendencias pueden adaptarse a los gustos de la clientela nacional.

**IV. Desarrollo de los nuevos prototipos.-** Para desarrollar los nuevos productos se necesita:

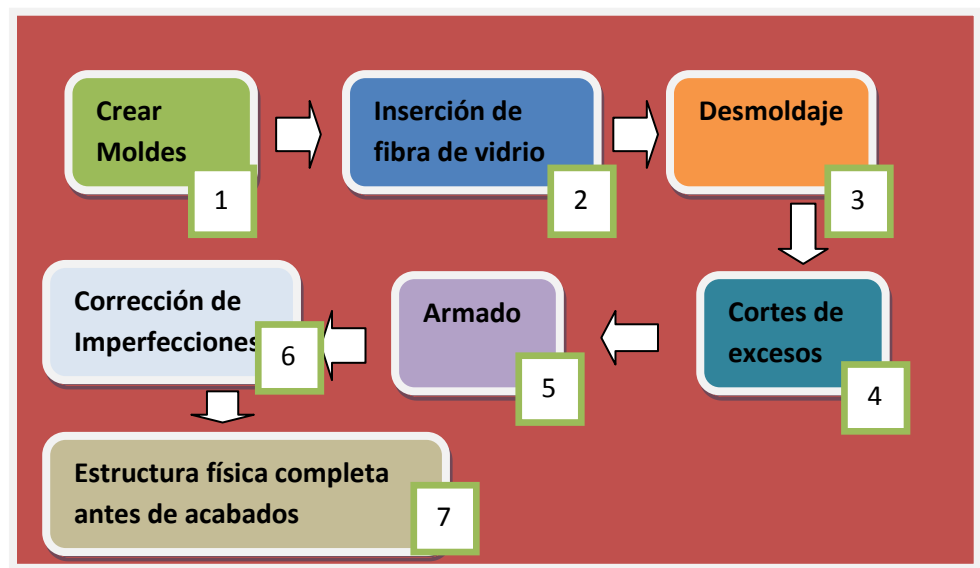
- Tomar todos los requerimientos traídos por los clientes.

- Diseñar, crear o adaptar los nuevos requerimientos

**V. Pruebas de producción.-** Terminado el diseño de los prototipos, lo siguiente es:

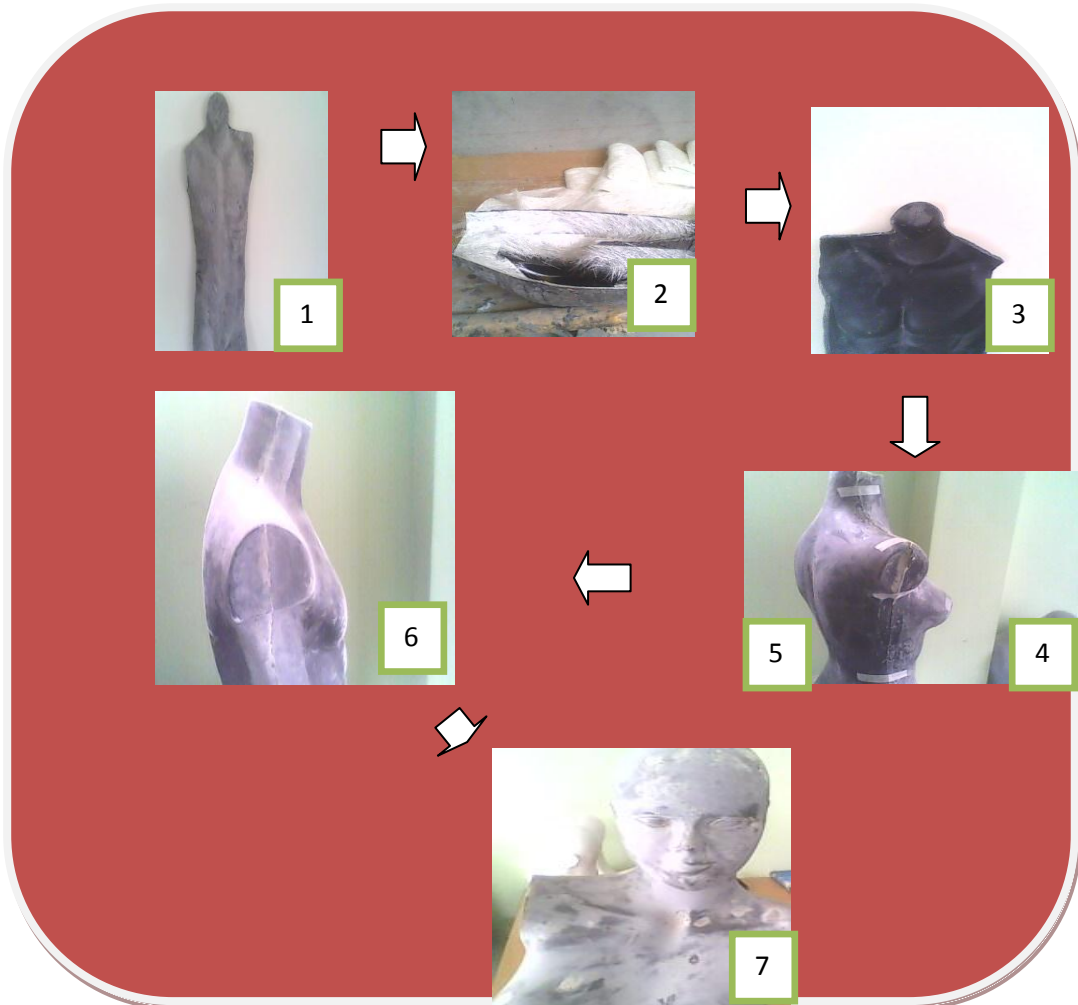
- Crear los moldes donde se van a producir dichos modelos.
- Inserción de la fibra de vidrio en los moldes con una mezcla de cobalto y estireno.
- Desmoldaje.
- Corte de los excesos e imperfecciones de cada una de las partes después del Desmoldaje
- Armado de las partes con una pasta compuesta por talco chino y resinas.
- Corrección de imperfecciones a través de lijado en seco y en agua.
- Estructura física completa antes de acabados.

Gráfico 5.1 Diagrama de Pruebas de producción



Elaborado por: Autor

**Gráfica. 5.2: Diagrama gráfico de pruebas de producción**



**Elaborado por:** Autor

**VI. Identificación de las posibles colecciones de colores.-** Elección de los colores a través de los requerimientos de los clientes, y los últimos volúmenes de ventas en el mercado.

**VII. Planificación del lanzamiento del producto.-** Para planificar el lanzamiento es necesario:

- Seleccionar la fecha idónea
- Escoger el lugar de realización del evento.

- Seleccionar e invitar clientes y medios interesados en los nuevos productos.
- Realizar el evento.
- Publicar los nuevos modelos en la página web de la empresa.

### VIII. Presupuesto del proyecto.-

Presupuesto del Proyecto	
Investigación de Tendencias	\$ 300,00
Desarrollo de prototipos	\$ 300,00
Pruebas de Producción	\$ 1.000,00
Lanzamiento del producto	\$ 1.000,00
<b>Total Presupuestado</b>	<b>\$ 2.600,00</b>

**IX. Aprobación del Proyecto.-** Para poder aprobar el proyecto, la gerencia deberá tener todas las herramientas a su alcance, estudios de factibilidad, de mercado, plan de inversiones, etc.

Además deberá determinar si existen fallas o no en el plan, si es factible realizar la inversión, su rentabilidad, su costo beneficio, etc. Ordenará su revisión y corrección si fuese necesario, y finalmente aprobará o negará el proyecto.

**X. Determinación de responsables.-** Para poder determinar los responsables es necesario que la gerencia, conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos de la empresa designe a las personas, más idóneas para realizar las actividades ya descritas anteriormente.

**XI. Implementación del proyecto.-** Finalmente una vez aprobado el proyecto, la gerencia deberá procurar los recursos económicos necesarios, destinará los mismos en cantidad suficiente para poder sacar adelante el proyecto, determinará la mejor opción en cuanto a proveedores de maquinaria, y al responsable de sacar el proyecto a feliz término.

## **5.4.2 Programa# 2 Reciclaje de Materias Primas.**

### **5.4.2.1 Antecedentes:**

“La Casa del Maniquí”, al ser una empresa manufacturera depende de sus recursos productivos y humanos para la fabricación de sus productos.

Entre los recursos productivos se encuentra su tecnología, su maquinaria y sus procesos. Por su alto costo, la maquinaria y tecnología no se puede cambiar muy fácilmente, pero si se puede mejorar los procesos y un problema grande con el que cuenta esta empresa, es que existe un desperdicio descontrolado de materia prima e insumos, lo que representa una pérdida económica, pero que puede ser aplacada con un programa de reciclaje y reutilización de esos desechos.

### **5.4.2.2 Alcance:**

Generar a la empresa opciones productivas que le permitan alcanzar mejores niveles de eficiencia y productividad, utilizando al máximo o reutilizando todos los recursos disponibles, potenciando estos a su máximo nivel.

### **5.4.2.3 Objetivo General:**

Incrementar la eficiencia productiva mediante la adopción de procesos de reciclaje de insumos y materias primas, utilizando de mejor forma los recursos, e incrementando las utilidades de la empresa.

### **5.4.2.4 Objetivos Específicos:**

- Disminuir la cantidad de desperdicios.
- Reutilizar o reciclar la gran mayoría o la totalidad de materia prima desecha en el proceso de producción.

#### **5.4.2.6 Justificación:**

El alto porcentaje de desperdicio de materia prima, es uno de los grandes problemas de “La Casa del Maniquí”, provocado por la falta de un proceso que controle o regule la óptima utilización de los recursos en el proceso productivo.

Pero la necesidad radica que este porcentaje de desperdicios, mediante la implantación de un proceso de retroalimentación, permite que esta materia prima que era considerada como desperdicio pueda ser nuevamente reciclada o reutilizada, bajando los costos de producción y utilizando eficientemente los recursos.

#### **5.4.2.6 Desarrollo de Actividades:**

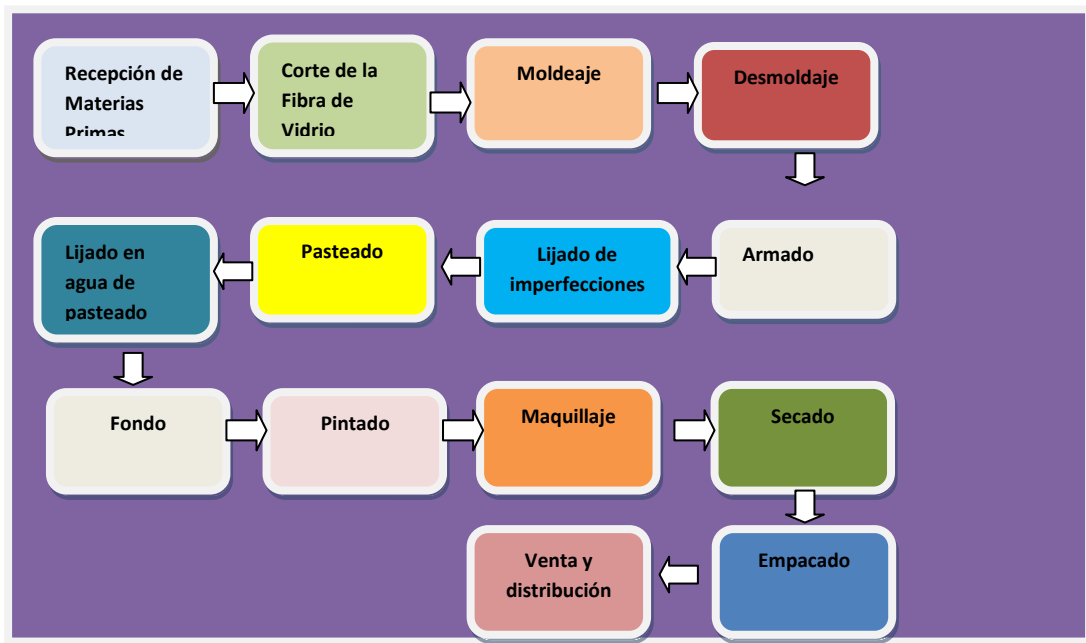
**I. Estudio de los procesos productivos actuales.-** Este estudio conlleva el estudio profundo de todos los procesos que emplea la empresa para la fabricación de los maniquís, los mismos que se detallan a continuación:

*Producción de maniquís en fibra de vidrio para la exhibición de ropa y sus accesorios:*

- Recepción de Insumos y Materia Prima en bodega.
- Corte de la Fibra de vidrio según las especificaciones del molde y tamaño del maniquí.
- Inserción de la fibra de vidrio en cada uno de los moldes a través de la utilización de cobalto y estireno.
- Desmoldaje de cada parte del maniquí.
- Armado y ensamblaje, con la utilización de una pasta hecha a base de talco chino y resinas lo cual permite fijar cada parte del maniquí.
- Lijado de las imperfecciones o excesos de utilización de pasta.
- Pasteado de de fallas menores, de superficie de cada parte.
- Lijado en agua, de cada parte pasteada.
- Fondeado o primera mano de pintura.
- Seleccionar el color y pintado de las partes.

- Maquillaje de rostros si el modelo y las especificaciones del cliente lo requieren.
- Secado del maniquí.
- Empaque
- Venta y distribución del producto.

Gráfico 5.3 Diagrama de Procesos Actuales



Realizado por: Autor

**II. Estudio de Procesos Productivos Alternativos.-** Detectado el proceso en donde se encuentra la fuga o en donde se realiza el desperdicio de la materia prima, se implanta el nuevo proceso de reciclaje, que estaría enfocado en reutilizar toda la fibra de vidrio desperdiciada a través del proceso de corte, almacenando los sobrantes y utilizándolos nuevamente en la reparación de maniqués que necesitan mantenimiento.

**III. Presentación de propuestas.-** Luego de analizar las actividades en las que puede incurrir la empresa, y posterior al análisis de factibilidad, se deberá realizar la presentación respectiva a la gerencia, en donde se pondrán de manifiesto todos los aspectos, tanto positivos como negativos de la propuesta, se deberá incluir el



análisis financiero con sus respectivas proyecciones. Para esta presentación se deberá recurrir a todas las opciones de exposición, con documentos escritos, electrónicos, presentaciones, etc.

#### **IV. Elaboración de Presupuesto.-**

<b>Presupuesto del Proyecto</b>	
Estudio de procesos actuales	\$ 200,00
Estudio de procesos alternativos	\$ 200,00
Presentación Propuestas	\$ 650,00
Aprobación del Proyecto	\$ 200,00
Implementación del Proyecto	\$ 1.000,00
<b>Total Presupuestado</b>	<b>\$ 2.250,00</b>

**VI. Aprobación del Proyecto.-** Para poder aprobar el proyecto, la gerencia deberá tener todas las herramientas a su alcance, estudios de factibilidad, de mercado, plan de inversiones, etc.

Además deberá determinar si existen fallas o no en el plan, si es factible realizar la inversión, su rentabilidad, su costo beneficio, etc. Ordenará su revisión y corrección si fuese necesario, y finalmente aprobará o negará el proyecto.

**V.II Implementación del Proyecto.-** Finalmente una vez aprobado el proyecto, la gerencia deberá procurar los recursos económicos necesarios, destinará los mismos en cantidad suficiente para poder sacar adelante el proyecto.

### **5.4.3 Programa # 3 Difusión e Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica:**

#### **5.4.3.1 Antecedentes:**

“La Casa del Maniquí” no cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica, lo que ocasiona que no exista un conocimiento claro de los objetivos por parte del

personal, esto hace que la organización tenga un retraso en el cumplimiento de sus objetivos y en su crecimiento.

#### **5.4.3.2 Alcance:**

Desarrollar una propuesta para implementar un Modelo de Gestión Estratégica, que genere información sobre procesos y objetivos a seguir para mantener al personal comprometido con la organización y con su crecimiento.

#### **5.4.3.3 Objetivo General:**

Desarrollar un programa de difusión e implementación de un Modelo de Gestión Estratégica, que permita mantener una cultura de servicio, motivación y compromiso con las políticas y normas de la empresa, logrando un ambiente laboral adecuado y la consecución de los objetivos.

#### **5.4.3.4 Objetivos Específicos:**

- Describir las actividades necesarias que deben implementarse para el desarrollo de ventajas competitivas en la organización
- Conocer los factores que están impidiendo el crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado.
- Conocer las relaciones y el ambiente laboral en el cual se está desarrollando la organización

#### **5.4.3.5 Justificación del Proyecto:**

Un Modelo de Gestión Estratégica permitirá a “La Casa del Maniquí”. Enfocarse en los recursos intangibles de la organización, convirtiendo en un objetivo estratégico la creación y la potenciación del conocimiento organizativo. El conocimiento fortalecerá el aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de la organización. El aprendizaje se relaciona estrechamente con la Cultura de Servicio que influye en la predisposición a los cambios constantes que los mercados de servicios están sometidos, controlando y

motivando a que cada integrante de la organización logre la excelencia en su actitud y en sus funciones.

#### **5.4.3.6 Actividades del Proyecto:**

**I. Presentación del Modelo de Gestión.-** Una vez determinado y estructurado el Modelo de gestión Estratégica basado en una Cultura de Servicio, se debe presentar mediante un informe escrito el Modelo de gestión y explicado mediante laminas de Power Point al Staff e la organización.

**II. Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica.-** La aprobación del Modelo de Gestión Estratégica basado en una cultura de servicio es una decisión de la Gerencia General, para esto se deberá presentar un estudio con proyecciones de la mejora en él se que tendrá “La Casa del Maniquí”, después de implementar un Modelo de Gestión Estratégica.

**III. Establecer los medios de implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.-**

- **Estudio de Factibilidad**

Con la aprobación del Modelo de gestión Estratégica se realizarán estudio de factibilidad del proyecto para establecer los recursos necesarios para su implementación, y poder solicitar fondos a la casa matriz o incurrir en financiamiento mediante una entidad bancaria.

- **Medios de Difusión**

Se analizarán los mejores medios de difusión para que todo el personal que integra la organización tenga acceso a consultar, y conocer el estado de cumplimiento sus funciones con referencia al objetivo de cada área o departamento.

#### **IV. Presentación del Modelo de Gestión Estratégica al personal Administrativo y Operativo.-**

La presentación del Modelo de Gestión Estratégica basado en una Cultura de Servicio al personal administrativo y Operativo tiene como objetivo dar a conocer el Mapa Estratégico donde puedan ver claramente los objetivos esperados y las estrategias a utilizar.

Además presentar los proyectos a implementarse, donde podrán identificar cada una de sus responsabilidades y comprometerse con la consecución de los mismos.

Para poder realizar la presentación, se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Material Informativo listo para entrega a todo el personal.
- Determinar un Cronograma que indique los horarios del personal, con el fin de no dejar desabastecida la empresa especialmente en el área de servicio al cliente.

#### **V. Capacitación del Modelo de Gestión Estratégica.-**

Se realizará un Manual Informativo sobre el Cuadro de Mando Integral, donde se explicara:

- Importancia de una Planificación Estratégica (Mapa Estratégico)
- Funcionamiento del Cuadro de Mando Integral
- Importancia del Cuadro de Mando Integral

Para que el personal de la organización se sienta identificado con los objetivos a cumplir, y logre un buen entendimiento de lo importante que es su trabajo y su función dentro del cumplimiento de metas, se desarrollarán una capacitación completa acerca del Cuadro de Mando Integral.

**VI. Elaboración del Presupuesto.-**

Presupuesto del Proyecto	
Copias	\$ 400,00
Folletos	\$ 200,00
Medios de Difusión	\$ 7.500,00
TALLER 1	\$ 1.500,00
TALLER 2	\$ 1.500,00
<b>Total Presupuestado</b>	<b>\$ 11.100,00</b>

**VII. Aprobación del Proyecto.-** La aprobación del proyecto es una decisión entre la Gerencia General y los directivos de la empresa, ya que estudiando los resultados y la factibilidad del mismo, podrá invertir en la organización.

**VIII. Implementación del Proyecto.-** Una vez aprobado el proyecto el grupo encargado de ejecutarlo empezará a contratar y adquirir los recursos necesarios con el fin de cumplir con el cronograma establecido, evaluando constantemente el conocimiento del personal y los avances del proyecto.

**IX. Monitoreo del Proyecto.-** El Monitoreo del proyecto se lo realizará a lo largo de 12 meses, donde se evaluará los resultados del Modelo de Gestión Estratégica y se realizarán retroalimentaciones mejorando el desarrollo del mismo.

# CAPÍTULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA



## CAPÍTULO VI

### EVALUACIÓN FINANCIERA

La presupuestación en “*La Casa del Maniquí*” permitirá provisionar los recursos a necesitar para un determinado proyecto a incurrir a implementar, es decir obtener una proyección de los valores a desembolsar por los gastos necesarios para el mejor desarrollo de la organización.

#### **6.1 Evaluación Presupuestaria**

La evaluación financiera determinará la situación actual de la empresa y podrán observar la rentabilidad al implementar los proyectos.

##### **6.1.1 Presupuesto de Proyectos**

Elaborando el presupuesto de cada proyecto se podrá observar los recursos necesarios para su implementación.

**Tabla 6.1 Proyectos**

		META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
PROYECTO # 1	Programa de innovación de productos.	80%	# De nuevos productos lanzados al mercado/ Total productos	\$ 2.600,00
PROYECTO # 2	Programa de Reciclaje de materias Primas	75%	Cant. De Desperdicios/Materia Prima Utilizada	\$ 2.500,00
PROYECTO # 3	Programa de Implementación un Modelo de Gestión Estratégica.	75%	Proyectos ejecutados/Proyectos propuestos	\$ 11.900,00
PROYECTO # 4	Control Presupuestario	15%	Utilidad Operacional/Ventas de la empresa	\$ 3.000,00

		META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
PROYECTO # 5	Reducción de tiempos de entrega	85%	Tiempo utilizado para entregar/Tiempo programado	\$ 3.200,00
PROYECTO # 6	Programa de Investigación y Benchmarking.	0	Resultados del estudio de Mercado	\$ 2.400,00
PROYECTO # 7	Mejora de servicio al cliente	92%	# Clientes Satisfechos/ Total de clientes atendidos	\$ 2.600,00
PROYECTO # 8	Programa de mejora de condiciones laborales.	71%	% de empleados satisfechos	\$ 5.200,00
PROYECTO # 9	Programa de créditos y descuentos	33%	# de clientes con crédito/ Total de clientes	\$ 12.800,00
PROYECTO # 10	Programa de concientización ambiental	71%	% de cumplimiento de la normativa	\$ 5.700,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 51.900,00</b>

**Tabla 6.1: Proyectos**

**Elaborado por:** Autor



Para la proyección del Presupuesto se detallan los siguientes valores según el período de ejecución de cada proyecto:

### 6.1.2 Presupuesto de Proyectos Según Ejecución

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO			
		2011	2012	2013	2014
CORTO PLAZO	17.000,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00
MEDIANO PLAZO	29.200,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00	7.300,00
LARGO PLAZO	5.700,00		1.900,00	1.900,00	1.900,00
<b>TOTAL</b>	<b>51.900,00</b>	<b>11.550,00</b>	<b>13.450,00</b>	<b>13.450,00</b>	<b>13.450,00</b>

**Tabla 6.2:** Presupuesto de Proyectos por Ejecución **Elaborado por:** Autor

### 6.1.3 Porcentaje Estimado del Desembolso Anual

PERIODO DE TIEMPO	PERIODO			
	2011	2012	2013	2014
CORTO PLAZO	40%	20%	20%	20%
MEDIANO PLAZO	20%	26%	27%	27%
LARGO PLAZO	5%	31%	32%	32%
<b>TOTAL</b>	<b>65%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>79%</b>

**Tabla 6.3:** Desembolso Anual de Proyectos **Elaborado por:** Autor

### 6.1.4 Presupuesto Según Desembolso

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO			
		2011	2012	2013	2014
CORTO PLAZO	17.000,00	6.800,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
MEDIANO PLAZO	29.200,00	5.840,00	7.592,00	7.884,00	7.884,00
LARGO PLAZO	5.700,00	285,00	1.767,00	1.824,00	1.824,00
<b>TOTAL</b>	<b>51.900,00</b>	<b>12.925,00</b>	<b>12.759,00</b>	<b>13.108,00</b>	<b>13.108,00</b>

**Tabla 6.4:** Presupuesto de Proyectos según Desembolso **Elaborado por:** Autor

## **6.2 Flujos de Caja**

Un Flujo de Caja es el control de las entradas y salidas del efectivo de una organización, un Flujo de Efectivo bien estructurado y proyectado es un presupuesto de todas las actividades a implementar a la empresa.

El pronóstico del Flujo de Caja tiene como principal objetivo determinar los ingresos a necesitar para el desarrollo de nuevos proyectos, estableciendo los medios de financiamiento más adecuados para el funcionamiento de la organización

### **6.2.1 Valor Actual según Libros**

### 6.2.2 Estado de Resultados de La Casa del Maniquí sin Intervención

**Tabla 6.5:** Proyección del Estado de Resultados de La Casa del Maniquí sin Proyectos

	0	2011	2012	2013	2014
Ingresos					
INGRESOS OPERACIONALES		<b>108.000,00</b>	<b>127.440,00</b>	<b>150.379,20</b>	<b>177.447,46</b>
Ventas		108.000,00	127.440,00	150.379,20	177.447,46
INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>108.000,00</b>	<b>127.440,00</b>	<b>150.379,20</b>	<b>177.447,46</b>
COSTO					
Costo de ventas		67.860,01	80.074,82	94.488,28	111.496,18
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gasto de Ventas		6.000,00	7.080,00	8.354,40	9.858,19
Gasto Administrativo		12.000,00	14.160,00	16.708,80	19.716,38
Inversión inicial	(40.000,00)				
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>85860,01</b>	<b>101314,82</b>	<b>119551,48</b>	<b>141070,75</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>22.139,99</b>	<b>26.125,18</b>	<b>30.827,72</b>	<b>36.376,70</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.321,00	3.918,78	4.624,16	5.456,51
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>	<b>(40.000,00)</b>	<b>18.818,99</b>	<b>22.206,41</b>	<b>26.203,56</b>	<b>30.920,20</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>18.818,99</b>	<b>22.206,41</b>	<b>26.203,56</b>	<b>30.920,20</b>

Elaborado por: Autor

6.2.2.1 Evolución del Flujo de Caja sin Intervención

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN					
DETALLE	0	2011	2012	2013	2014
TOTAL INGRESOS		108.000,00	127.440,00	150.379,20	177.447,46
TOTAL EGRESOS		89181,01	105233,59	124175,64	146527,26
INVERSIÓN INICIAL	(40.000,00)				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(40.000,00)</b>	<b>18.818,99</b>	<b>22.206,41</b>	<b>26.203,56</b>	<b>30.920,20</b>

Tabla 6.6: Flujo de Caja sin Proyectos

Elaborado por: Autor



Gráfico 6.1: Flujo de Caja sin Proyectos

Elaborado por: Autor

**6.2.2.2 Evaluación Financiera del Estado de Resultados sin Intervención.**

**6.2.2.2.1 Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento**

Para poder evaluar financieramente a “La Casa del Maniquí” se debe calcular la tasa aceptable de rendimiento de los proyectos, consta de los siguientes factores:

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
INFLACIÓN	3,82%
RIESGO PAIS	7,00%
TASA PASIVA	4,25%
<b>TMAR</b>	<b>15,07%</b>

**6.2.2.2.2 Valor Actual Neto**

El Valor Actual Neto indica el mayor valor que obtendrá el inversionista, es un indicador que indica el valor actual de los Flujos de Efectivo proyectados restando la Inversión Inicial, y se calcula de la siguiente forma:

$$VAN = \frac{FFF_1}{(1 + K)} + \frac{FF_2}{(1 + K)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1 + K)^n} - FF_0$$

<b>VAN</b>
\$24.297,19

### 6.2.2.2.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida o tasa de descuento para un proyecto de inversión.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

TASA INTERNA DE RETORNO	
<b>TIR:</b>	<b>44%</b>

$$TIR = r_1 + (r_2 + r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

### 6.2.2.2.4 Relación Costo Beneficio

Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

El Costo Beneficio se obtiene mediante la suma de todos los Flujos Netos divididos para la Inversión Inicial.

$$COSTO - BENEFICIO = \frac{\sum FF}{INVERSIÓN INICIAL}$$

#### RELACION COSTO BENEFICIO

$$COSTO BENEFICIO = \frac{98.149,15}{40000}$$

$$COSTO BENEFICIO = 2,45$$

**6.2.3 Estado de Resultados de La Casa del Maniquí con Intervención de Proyectos**

	0	2011	2012	2013	2014
Ingresos					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>142.380,00</b>	<b>168.008,40</b>	<b>198.249,91</b>	<b>233.934,90</b>
Ventas		142.380,00	168.008,40	198.249,91	233.934,90
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>142.380,00</b>	<b>168.008,40</b>	<b>198.249,91</b>	<b>233.934,90</b>
<b>COSTO</b>					
Costo de ventas		67.860,01	80.074,82	94.488,28	111.496,18
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gasto de Ventas		6.000,00	7.080,00	8.354,40	9.858,19
Gasto Administrativo		12.000,00	14.160,00	16.708,80	19.716,38
Otros egresos por gastos		12925,00	12759,00	13108,00	13108,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>98785,01</b>	<b>114073,82</b>	<b>132659,48</b>	<b>154178,75</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>43.594,99</b>	<b>53.934,58</b>	<b>65.590,43</b>	<b>79.756,14</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		6.539,25	8.090,19	9.838,56	11.963,42
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		<b>37.055,74</b>	<b>45.844,40</b>	<b>55.751,86</b>	<b>67.792,72</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>37.055,74</b>	<b>45.844,40</b>	<b>55.751,86</b>	<b>67.792,72</b>

**Tabla 6.7:** Proyección de Estado de Resultados de La Casa del Maniquí Con Proyectos **Elaborado Por:** Autor

6.2.3.1 Evolución del Flujo de Caja con Intervención

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN					
DETALLE	0	2011	2012	2013	2014
TOTAL INGRESOS		142.380,00	168.008,40	198.249,91	233.934,90
TOTAL EGRESOS		105.324,26	122.164,00	142.498,05	166.142,17
INVERSIÓN INICIAL	51.900,00				
UTILIDAD OPERATIVA	51.900,00	37.055,74	45.844,40	55.751,86	67.792,72

Tabla 6.8: Flujo de Caja con Proyectos

Elaborado por: Autor



Gráfico 6.2: Proyección del Flujo de Caja con Proyectos

Elaborado por: Autor



### 6.2.3.2 Evaluación Financiera del Estado de Resultados con Intervención

#### 6.2.3.2.1 Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
INFLACIÓN	3,82%
RIESGO PAIS	9,00%
TASA PASIVA	4,25%
<b>TMAR</b>	<b>15,07%</b>

#### 6.2.3.2.2 Valor Actual Neto

$$VAN = \frac{FFF_1}{(1 + K)} + \frac{FF_2}{(1 + K)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1 + K)^n} - FF_0$$

VAN
\$ 78.372,24

#### 6.2.3.2.3 Tasa interna de Retorno

$$TIR = r_1 + (r_2 + r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

TASA INERNA DE RETORNO	
TIR	=78%

### 6.2.3.4 Relación Costo Beneficio

$$COSTO - BENEFICIO = \frac{\sum FF}{INVERSIÓN INICIAL}$$

#### RELACION COSTO BENEFICIO

Costo Beneficio	=	$\frac{206.444,72}{51.900}$
Costo Beneficio	=	3,98

### 6.2.4. Comparación de Evaluación Financiera

Después del análisis financiero se obtuvo lo siguiente:

RESUMEN				DIFERENCIAS
SIN PROYECTOS		CON PROYECTOS		
TMAR	15,07%	TMAR	15,07%	
VAN	\$ 24.297,19	VAN	\$ 78.372,24	222,56%
TIR	44%	TIR	78%	44%
COSTO BENEFICIO	2,45	COSTO BENEFICIO	3,98	62,11%

**Tabla 6.9:** Resumen de evaluación Financiera

**Elaborado por:** Autor

Analizando los resultados se puede concluir lo siguiente:

La TIR es mayor que la TMAR en los dos casos, tomando en cuenta que en los resultados de la evolución con Intervención indica que existe viabilidad de los proyectos a implantar.

El VAN es alto en los Flujos de Efectivo con intervención lo que refleja que existiría una mayor ganancia al aplicar los proyectos.

La Relación Costo – Beneficio, indica que:

**Sin Intervención:** por cada dólar invertido obtendrán una ganancia de 1,45 dólares

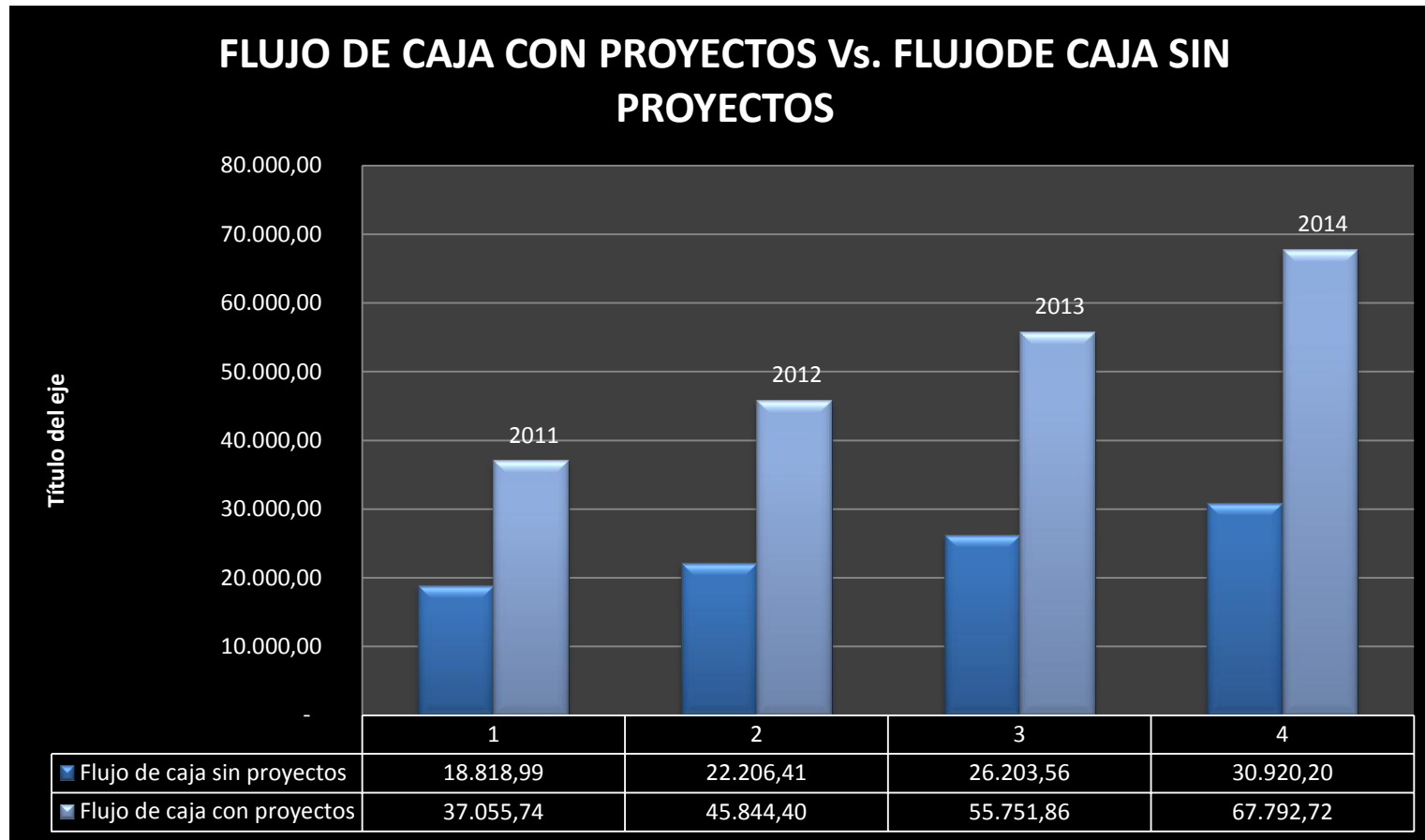
**Con Intervención:** por cada dólar invertido obtendrán una ganancia de 2.98 dólares.

### 6.2.5 Comparación Flujos de Efectivo Netos sin Intervención y con Intervención

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS Vs. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS				
Detalle	2011	2012	2013	2014
Flujos de Caja sin Proyectos	18.818,99	22.206,41	26.203,56	30.920,20
Flujos de Caja con Proyectos	37.055,74	45.844,40	55.751,86	67.792,72
Diferencia	18.236,75	23.637,99	29.548,31	36.872,52
Porcentaje de Variación	97%	106%	113%	119%

**Tabla 6.10:** Flujo de Efectivo sin Proyectos Vs. Flujo de Efectivo con Proyectos

**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 6.3:** Flujo de Caja sin Proyectos Vs Con Proyectos

**Elaborado por:** Autor

### 6.2.6 Periodo de Recuperación

Este periodo determina los años necesarios de recuperación de la inversión, sobre el flujo de fondos que se generan.

FLUJOS INCREMENTALES				
Detalle	2011	2012	2013	2014
Flujos de Caja sin Proyectos	18.818,99	22.206,41	26.203,56	30.920,20
Flujos de Caja con Proyectos	37.055,74	45.844,40	55.751,86	67.792,72
<b>INCREMENTAL</b>	<b>18.236,75</b>	<b>23.637,99</b>	<b>29.548,31</b>	<b>36.872,52</b>

**Tabla 6.11:** Flujos Incrementales

**Elaborado por:** Autor

AÑO	Inversión	Flujos de Efectivo	Flujos Acumulados
2.011	\$ 12.925,00	\$ 18.236,75	\$ 18.236,75
2.012	\$ 12.759,00	\$ 23.637,99	\$ 41.874,74
2.013	\$ 13.108,00	\$ 29.548,31	\$ 71.423,05
2.014	\$ 13.108,00	\$ 36.872,52	\$ 108.295,57
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 51.900,00</b>	<b>\$ 108.295,57</b>	

**Tabla 6.12:** Flujos Acumulados

**Elaborado por:** Autor

A través de este cuadro se puede decir que el monto invertido, será recuperado al partir del tercer año de inversión, lo cual dice que el proyecto es fiable, y mediante la implantación de proyectos, la productividad de la empresa se incrementa muy favorablemente lo que desemboca por ende en un incremento de la rentabilidad y utilidades de la fábrica.

### 6.2.7 Análisis de los Escenarios

Este análisis tiene como objetivo estudiar las posibles situaciones por las cuales la empresa puede atravesar en un futuro.

#### 6.2.7.1 Variables Relevantes

Tomando en cuenta las variables estudiadas en el análisis situacional de la organización, se detallan las siguientes:

VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
INFLACIÓN	X		
TASA DE INTERES		X	
POLÍTICA			X
TASAS ARANCELARIAS	X		
PRECIOS	X		
PROVEEDORES	X		
COMPETENCIA		X	
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	X		
CONTROL DE CALIDAD	X		
RECURSO HUMANO		X	

**Tabla 6.13:** Variables Relevantes

**Elaborado por:** Autor

### 6.2.7 Análisis de las Probabilidades

Establecidas las variables se realiza un análisis de las posibilidades para las variables que son consideradas como Muy Probables.

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Baja	Adecuados	Elevados	De calidad	Elevada	De Punta
Media	Medianamente Adecuados	Equilibrados con la competencia	De medio Nivel	Media	De medio Nivel
Elevada	Inadecuados	Menores que la competencia	De menor nivel	Poca	De menor Nivel

**Tabla 6.14:** Posibilidades de Escenarios

**Elaborado por:** Autor

#### 6.2.7.3 Combinación de Posibilidades

Se realiza las combinaciones que pueden tener un mayor impacto dentro de la organización

**ESCENARIO 1**

INFLACIÓ N	TASAS ARANCELARI AS	PRECIOS	PROVEEDORES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Baja	Adecuados	Elevados	De calidad	Elevada	De Punta
Media	Medianamente Adecuados	Equilibrados con la competencia	De medio Nivel	Media	De medio Nivel
Elevada	Inadecuados	Menores que la competencia	De menor nivel	Poca	De menor Nivel

**Tabla 6.15:** Escenario 1

**Elaborado por:** Autor

Con una Inflación y alzas en las tasas arancelarias elevadas los precios de la materia prima necesaria para la manufacturación de los productos se incrementaría, ya que la mayoría de los insumos son importados, por que en nuestro país no contamos con una industria química desarrollada, el precio final de los maniquís aumentaría, provocando que los clientes busquen productos sustitutos para exhibir su ropa u accesorios y por ende disminuyendo los márgenes de rentabilidad y ventas de la organización, desembocando en un estancamiento en su desarrollo.



**ESCENARIO 2**

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Baja	Adecuados	Elevados	De calidad	Elevada	De Punta
Media	Medianamente Adecuados	Equilibrados con la competencia	De medio Nivel	Media	De medio Nivel
Elevada	Inadecuados	Menores que la competencia	De menor nivel	Poca	De menor Nivel

**Tabla 6.16:** Escenario 2

**Elaborado por:** Autor

Con estas variables medianamente equilibradas la organización podrá mantener el posicionamiento actual de la empresa, con inflación y tasas arancelarias que permitan mantener los precios de los productos e invertir en nuevos proyectos que incrementen o ayuden a su expansión en el mercado.

**ESCENARIO 3**

INFLACIÓ N	TASAS ARANCELARIA S	PRECIO S	PROVEEDOR ES	INNOVACI ÓN DE PRODUCT OS	CONTROL DE CALIDAD
Baja	Adecuados	Elevados	De calidad	Elevada	De Punta
Media	Medianamente Adecuados	Equilibra dos con la competen cia	De medio Nivel	Media	De medio Nivel
Elevada	Inadecuados	Menores que la competen cia	De menor nivel	Poca	De menor Nivel

**Tabla 6.17:** Escenario 3

**Elaborado por:** Autor

Con Inflación Baja y Aranceles Adecuados que permitan mantener los precios equilibrados a la competencia, buscando los mejores proveedores en equipos y en insumos innovando en sus productos y servicios logrando una diferenciación ante la competencia, la organización podrá obtener un porcentaje considerable en el mercado.

**6.2.7.4 Análisis de Sensibilidad**

Este análisis permitirá a la organización simular las posibles consecuencias de varias eventualidades que pueden presentarse durante el periodo de actividades, y así tomar precauciones y decisiones necesarias para contrarrestar o solventar dichas eventualidades.

Para el análisis de sensibilidad se utilizara un escenario pesimista y un escenario optimista

#### 6.2.7.4 Flujo de Caja Considerando un Escenario Pesimista

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Elevada	Inadecuados	Menores que la competencia	De menor nivel	Poca	De menor Nivel

En este escenario la organización se ve afectada por la Inflación, por las altas tasas arancelarias en la importación de equipos lo que provoca un incremento en el servicio, además de un estancamiento en la innovación de productos o servicios a comparación de la competencia, y la falta de un control de calidad en el servicio y atención al cliente.

FLUJO CON PROYECTOS	VARIACIÓN
Ingreso de Ventas	-7%
Costo de Ventas	4%

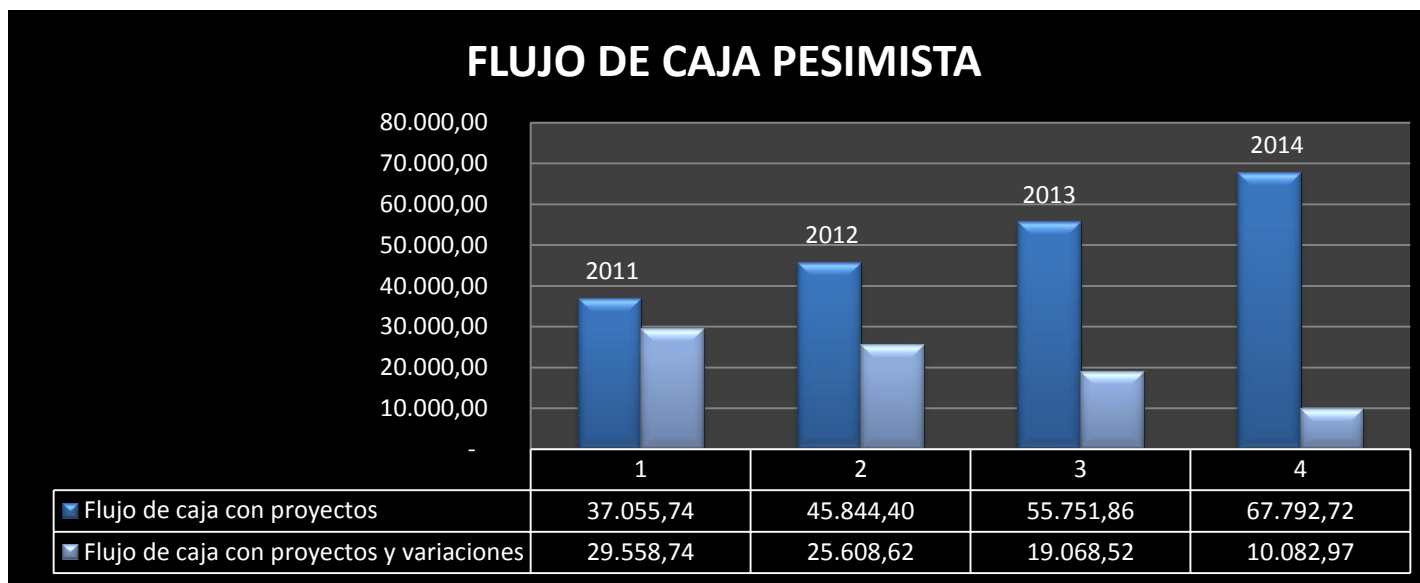
	0	2011	2012	2013	2014
Ingresos					
INGRESOS OPERACIONALES		<b>133.560,00</b>	<b>146.916,00</b>	<b>161.607,60</b>	<b>177.768,36</b>
Ventas		133.560,00	146.916,00	161.607,60	177.768,36
INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>133.560,00</b>	<b>146.916,00</b>	<b>161.607,60</b>	<b>177.768,36</b>
COSTO					
Costo de ventas		67.860,01	82.789,22	101.002,85	123.223,47
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gasto de Ventas		6.000,00	7.080,00	8.354,40	9.858,19
Gasto Administrativo		12.000,00	14.160,00	16.708,80	19.716,38
Otros egresos por gastos		12925,00	12759,00	13108,00	13108,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>98785,01</b>	<b>116788,22</b>	<b>139174,05</b>	<b>165906,05</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>34.774,99</b>	<b>30.127,78</b>	<b>22.433,55</b>	<b>11.862,31</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		5.216,25	4.519,17	3.365,03	1.779,35
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		<b>29.558,74</b>	<b>25.608,62</b>	<b>19.068,52</b>	<b>10.082,97</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>29.558,74</b>	<b>25.608,62</b>	<b>19.068,52</b>	<b>10.082,97</b>

Tabla 6.18: Estado de Resultados considerando escenario Pesimista

Elaborado por: Autor

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS Vs. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS Y VARIACIONES				
Detalle	2011	2012	2013	2014
Flujos de Caja con Proyectos	37.055,74	45.844,40	55.751,86	67.792,72
Flujos de Caja con Proyectos Y Variaciones	29.558,74	25.608,62	19.068,52	10.082,97
Diferencia	(7.497,00)	(20.235,78)	(36.683,34)	(57.709,76)
Porcentaje de Variación	-25%	-79%	-192%	-572%

**Tabla 6.19:** Flujo de Caja con Proyectos Vs. Flujo de Caja con Proyectos y Variación **Elaborado por:** Autor



**Gráfico 6.4:** Flujo de Caja con escenario Pesimista

**Elaborado por:** Autor

#### 6.2.7.4.2 Flujo de Caja Considerando un Escenario Optimista

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Baja	Adecuados	Equilibrados con la competencia	De calidad	Elevada	De Punta

En este Escenario la organización tiene a su favor tanto la inflación como las tasas arancelarias, logrando un incremento en las ventas ya que se mantiene los precios equilibrados con la competencia pero ofreciendo un servicio de calidad con los mejores productos de alta tecnología, además permite invertir en el desarrollo de nuevos productos que complementen el servicio superando las expectativas del mercado.

FLUJO CON PROYECTOS	VARIACIÓN
Ingreso de Ventas	7%
Costo de Ventas	2%

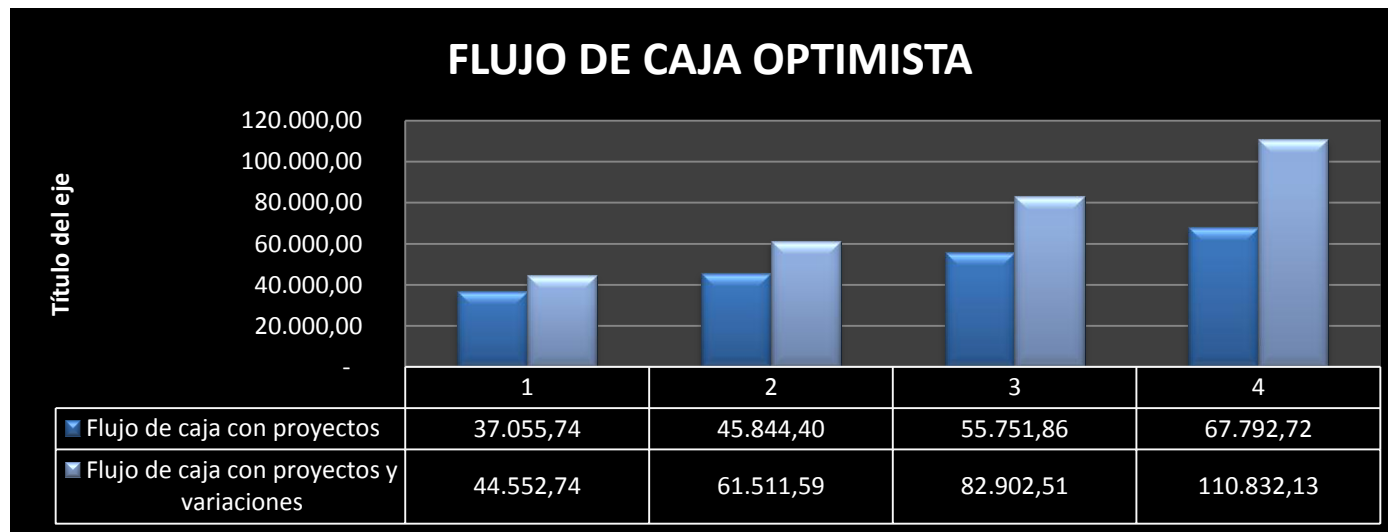
	0	2011	2012	2013	2014
Ingresos					
INGRESOS OPERACIONALES		151.200,00	190.512,00	240.045,12	302.456,85
Ventas		151.200,00	190.512,00	209.563,20	230.519,52
INGRESOS NO OPERACIONALES					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		151.200,00	190.512,00	240.045,12	302.456,85
COSTO					
Costo de ventas		67.860,01	84.146,42	104.341,56	129.383,53
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gasto de Ventas		6.000,00	7.080,00	8.354,40	9.858,19
Gasto Administrativo		12.000,00	14.160,00	16.708,80	19.716,38
Otros egresos por gastos		12925,00	12759,00	13108,00	13108,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		98785,01	118145,42	142512,76	172066,11
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		52.414,99	72.366,58	97.532,36	130.390,74
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		7.862,25	10.854,99	14.629,85	19.558,61
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		44.552,74	61.511,59	82.902,51	110.832,13
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		44.552,74	61.511,59	82.902,51	110.832,13

Tabla 6.20: Estado de Resultados considerando un Escenario Optimista

Elaborado por: Autor

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS Vs. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS Y VARIACIONES				
Detalle	2011	2012	2013	2014
Flujos de Caja con Proyectos	37.055,74	45.844,40	55.751,86	67.792,72
Flujos de Caja con Proyectos Y Variaciones	44.552,74	61.511,59	82.902,51	110.832,13
Diferencia	7.497,00	15.667,20	27.150,64	43.039,41
Porcentaje de Variación	17%	25%	33%	39%

**Tabla 6.21:** Flujo de Caja con Proyectos Vs. Flujo de Caja con Proyectos y Variación **Elaborado por:** Autor



**Gráfico 6.5:** Flujo de Caja con Escenario Optimista

**Elaborado por:** Autor



# CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

1. A pesar de que la empresa, como la mayoría de empresas familiares, se ha manejado de una manera asistemática, es decir con carencia de un direccionamiento estratégico, se ha desempeñado de manera exitosa, marcada por un crecimiento importante en su tiempo de operación, sin embargo de lo cual se hace necesario implementar un modelo de gestión estratégica que permita afianzar el posicionamiento de la empresa en el mercado, logrando de esta manera sostenibilidad y sustentabilidad del negocio a lo largo del tiempo
2. En el diagnóstico situacional de “La Casa del Maniquí”, se identificaron los principales factores que tienen impacto dentro en el desarrollo de la operación, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:
  - Relaciones duraderas con *clientes actuales* y *proveedores*, lo cual dice que la empresa “La Casa del Maniquí”, cuenta con una confianza y un posicionamiento en el mercado, lo cual facilita a realizar negociaciones exitosas, velando por los intereses de la fábrica como de la otra parte.
  - La *Competencia* compite deslealmente en precios de los diferentes productos o líneas de productos ofertados en el mercado, pero “La Casa del Maniquí”, cuenta con productos con ventajas diferenciadoras ante ellos.

3. La Casa del Maniquí”, tiene como principal fortaleza a la capacidad de innovación y adaptación de la empresa a las nuevas tendencias del mercado, provocados por las diferentes idiosincrasias de los consumidores de las diferentes regiones del país, y el fenómeno migratorio que ha sufrido el país en las últimas décadas.
4. Los productos fabricados por la empresa son considerados de buena calidad, sin embargo de lo cual no se ha podido alcanzar la lealtad total de los clientes, debido principalmente a una no muy coherente política comercial.
5. Los resultados de las proyecciones financieras dejan rendimientos aceptables de la inversión, por lo que es aconsejable realizar las inversiones en los proyectos propuestos.

## **7.2 Recomendaciones**

1. Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales.
2. Desarrollar los proyectos descritos, con el propósito de optimizar los procesos recursos y alcanzar una mejor eficiencia productiva y por ende una mayor rentabilidad y utilidad para la empresa.
3. Capacitar de manera permanente al personal operativo y administrativo de la empresa en todos y cada uno de los aspectos inherentes a las labores

desempeñadas en la empresa, con el propósito de incrementar la eficiencia productiva de la empresa.

4. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.

### 7.3 Bibliografía

VACA URBINA, Gabriel: Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Pág. 90

SERNA, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”; Bogotá, RAM Editores.

KAPLAN, Robert; NORTON, David: “Cuadro de Mando Integral”, Editorial HBS; Segunda Edición

KAPLAN, Robert; NORTON, David: “Cómo utilizar el Cuadro de Mando”, Editorial Gestión 2000

PORTER, Michael E.: “Estrategia Competitiva”, Editorial CECSA

MENDEZ, Carlos: “Metodología”, Edición 3ª, Editorial McGraw- Hill.

SALAZAR, Francis: “Gestión Estratégica de Negocios”.

GARRIDO, Santiago: “Dirección Estratégica”, 2003-2004, Editorial McGraw-Hill.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>

[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_p.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html)

<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

<http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-scorecard-planificacion-estrategica>

[http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html)

FECHA: 13/09/2011

REALIZADO POR:



Nelson Danilo Gómez de la Guerra

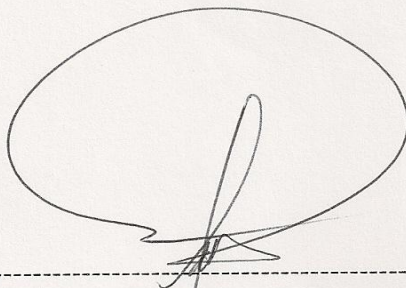
C.I 0502967946

REVISADO POR:



Ing. Xavier Fabara

DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO





