

# **CAPITULO I**

# **GENERALIDADES**



## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Hace 28 años se fundó en la ciudad de Quito, una pequeña fábrica destinada a la producción de calcetines denominada “Textiles El Rayo”. Esta empresa se creó como un negocio 100 % familiar. En sus inicios “Textiles El Rayo” adquiría todos sus insumos, como el hilo acrílico de tejer y el hilo elástico, de proveedores locales, tanto productores como importadores.

Con el pasar del tiempo “Textiles El Rayo” creció de manera considerable, por lo que el proveedor de hilo elástico no podía abastecerlos en la cantidad de producto necesario, por lo que la familia propietaria de “Textiles El Rayo” monto su propia planta productora de hilos elásticos a la que la llamaron “Ribel S.A.” En sus inicios esta empresa se dedicó a la producción de hilos elásticos para calcetines, y luego dio un salto a la producción de tejidos elásticos angostos y cintas (pasamanería) para uso en la industria de la confección en general.

Luego de varios años de existencia de estas dos empresas, el proveedor habitual de “Textiles El Rayo” en el campo de hilos acrílicos para los calcetines “Lanafit S.A.” se vio imposibilitada de abastecer tanto en las cantidades y variedades requeridas, así como en la calidad deseada, por lo que la familia propietaria de “Textiles El Rayo” nuevamente se vio en la necesidad de tomar medidas drásticas y exploraron la posibilidad de montar una hilandería de fibra larga que los provea de los hilados de acrílico necesarios para la producción de calcetines, fruto de lo cual se fundó

“INTERFIBRA S.A.” objeto de este estudio. Tiempo después se presentó la posibilidad de adquirir una hilandería de algodón ya existente en nuestro país, por lo que nació “Hiltexpoy S.A.” logrando de esta manera cerrar el círculo de proveedores de “Textiles El Rayo”, cuyo grupo empresarial quedó finalmente formado por estas cuatro empresas.

En el momento actual, “Ribel S.A., INTERFIBRA S.A. e Hiltexpoy S.A.” además de abastecer a “Textiles El Rayo” producen para otros clientes, tanto del mercado nacional como de exportación, ya que la capacidad inicial de todas estas empresas se ha venido incrementando de manera considerable desde la fundación de las mismas.

“INRTERFIBRA S.A.” fue creada en el año 1995, sus instalaciones se encuentran ubicadas en el área de Calderón al norte del Distrito Metropolitana de Quito, en la Panamericana Norte Km 12.

La empresa en estos 15 años ha venido creciendo de manera consistente, alcanzando en la actualidad duplicar la producción inicial con la que arrancó.

## **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

“INTERFIBRA S.A.” es una empresa textil dedicada a la producción de hilados de fibra larga, mediante el uso de fibra acrílica, poliamida, lana, todas estas solas o en mezclas entre sí. Estos hilados se utilizan principalmente para la producción de calcetines, sacos, telas para tapicería, telas para la confección de prendas como imitación lana, y tejidos para la confección de artesanías, tan populares entre nuestros indígenas de la zona norte de nuestro país.

En la actualidad, “INTERFIBRA S.A.” produce alrededor de 190 toneladas métricas mensuales de hilados de fibra larga, para lo cual dispone de 1 ½ líneas de preparación, (al momento se discute completar la segunda línea de preparación mediante la adquisición de dos máquinas adicionales), 8.000 husos de hilado

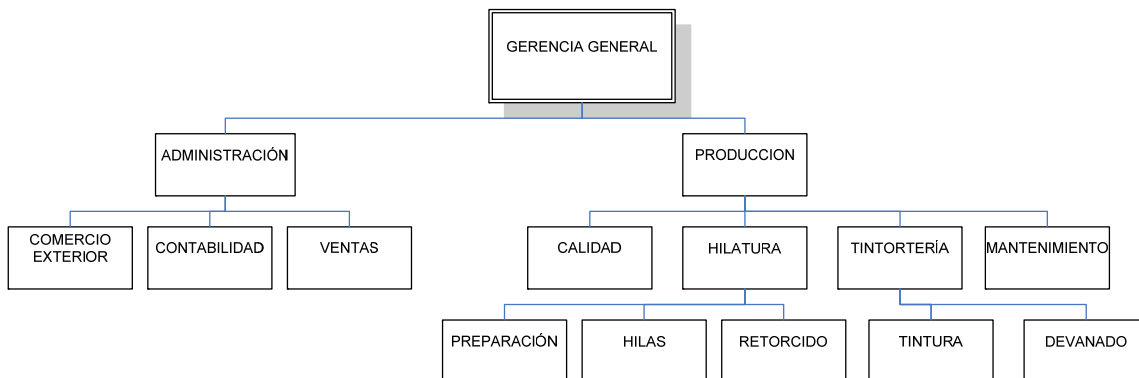
distribuidos en 10 máquinas de hilar, 180 husos de enconado en tres máquinas bobinadoras, 1008 husos de retorcido en 7 máquinas retorcedoras, 5 máquinas de formación de madejas, 4 equipos de tintura por madejas, un secador por radio frecuencia, y finalmente 360 husos de devanado distribuidos en 10 máquinas devanadoras.

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como la mayoría de las empresas familiares, en “INTERFIBRA S.A.” el manejo y toma de decisiones esta centralizado en el Gerente, que a la vez es propietario de la empresa. Como una empresa familiar típica, carece de los lineamientos estratégicos acordes con el mundo empresarial de hoy, como son visión, misión, definición de objetivos, etc. Su cultura organizacional se basa en principios éticos tradicionales muy bien definidos como son la honradez, honestidad, disciplina laboral, en cuya consecución se ha creado un ambiente adverso que en este momento se está tratando de mejorar.

#### 1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 1.1 Estructura organizacional



Elaborado por: Ricardo Naranjo Marzo 2007

### **1.3.2 RECURSOS HUMANOS**

“INTERFIBRA S.A.” en la actualidad en su plantilla laboral dispone de 135 trabajadores operativos, divididos en 4 turnos de 8 horas cada uno, cada turno está dirigido por un supervisor, que controla su grupo de personas. Como existen 4 grupos de personas, la empresa labora las 24 horas del día, de lunes a domingo, ya que siempre hay un grupo descansando mientras los otros tres laboran. “INTERFIBRA S.A.” descansa exclusivamente en los feriados, siempre y cuando no existan atrasos en la producción, y en las vacaciones anuales que son en el mes de Diciembre.

El perfil mínimo exigible para el personal operativo es el de ser bachilleres, sexo masculino y con todos los documentos en regla. En cambio los supervisores deben tener título de Tecnólogo Electromecánico, ya que en manos de ellos se encuentra el poder solucionar los pequeños problemas que se susciten en los turnos en que no haya el personal de mantenimiento, como son los fines de semana y las noches.

### **1.3.3 UBICACIÓN**

“INTERFIBRA S.A.” Se encuentra ubicada en el kilómetro 12,5 de la Panamericana Norte, y entrada a Llano Grande, en el sector de Calderón, al norte del Distrito Metropolitano de Quito.

## Gráfico 1.2 Ubicación

Panamericana Norte Km 12,5

Vía a Calderón

Vía Llano Grande



Elaborado por: Autor

### **INTERFIBRA S.A.**

#### **1.3.4 PRODUCTOS**

La empresa produce un sin número de hilos destinados a clientes industriales entre los que podemos citar:

- Acrílico HB, título Nm 2/30, brillante, colores (calcetines), este producto es el de mayor éxito para la empresa llegando en ocasiones a representar el 45 % de la producción total.
- Acrílico HB, título Nm 2/40, brillante, colores (sacos)

- Acrílico HB, título Nm 2/40, semi mate, crudo (sacos)
- Acrílico HB, título Nm 1/35, brillante, colores (calcetines)
- Acrílico HB, título Nm 1/29, brillante, colores (calcetines)
- Acrílico regular, título Nm 2/29, semi mate, colores (sacos)
- PAC88 – PES 12, regular, título Nm 2/29, semi mate, colores (sacos)
- Chenille PAC 100%, título Nm 6, brillante, colores (sacos, tapicería)

### 1.3.5 PROVEEDORES

Las materias primas utilizadas en el proceso productivo de “INTERFIBRA S.A.” como son fibras acrílicas, productos químicos y colorantes, son de producción extranjera, por lo que deben ser adquiridas en los mercados internacionales, esto obliga a la Empresa a mantener inventarios grandes con el propósito de asegurar los procesos productivos. Los principales proveedores son:

Tabla 1.1 Proveedores materia prima

PROVEEDOR	PAIS	MATERIA PRIMA
DRALON GmbH.	Alemania	Fibra acrílica
MONTEFIBRE HISPANIA	España	Fibra acrílica
SUDAMERICANA DE FIBRAS	Perú	Fibra acrílica
AKSA	Turquía	Fibra acrílica
MACHADO	Taiwán	Fibra Chenille
SOCOLOR	Holanda	Colorantes

SINOSTAR	China	Colorantes
LANXSESS	México	Auxiliares químicos
CLARIANT	Alemania	Auxiliares químicos
YORKSHIRE CHEMICALS	Inglaterra	Auxiliares químicos

Elaborado por: Autor

### 1.3.6 CLIENTES

“INTERFIBRA S.A.” al producir hilados para tejer, abastece a un sin número de pequeñas y medianas industrias y distribuidores, al interior y al exterior del país, y entre los principales podemos citar:

Tabla 1.2 Clientes

CLIENTE	PAIS	GIRO DEL NEGOCIO
TEXTILES EL RAYO	ECUADOR	PRODUCTOR DE CALCETINES
TEXTILES GUTIERREZ	ECUADOR	PRODUCTOR DE CALCETINES
INDUSTRIAL SUPPORT	COLOMBIA	PRODUCTOR DE CALCETINES
NOVARA S.A.	BOLIVIA	PRODUCTOR DE CALCETINES
JUN TRICOT	VENEZUELA	DISTRIBUIDOR
GUSTALFO	COLOMBIA	DISTRIBUIDOR



TEXTILES JHADUE	CHILE	PRODUCTOR DE SACOS
INDUTEXSA	ECUADOR	DISTRIBUIDOR
INDUTEXMA	ECUADOR	PRODUCTOR DE SACOS
SOTIC	ECUADOR	DISTRIBUIDOR
PASALTEX	ECUADOR	DISTRIBUIDOR
TEJIMANÍA	ECUADOR	PRODUCTOR DE SACOS
DISTRIBUIDORA CONSON	ECUADOR	DISTRIBUIDOR
SPORTEX	ECUADOR	PRODUCTOR DE SACOS

Elaborado por: Autor

#### 1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La industria textil a nivel mundial ha sufrido grandes reveses, principalmente debido a la competencia que ejercen en estos productos los países asiáticos, de manera especial la República Popular China, y nuestro país no es la excepción, ya que tan solo en un lapso de 5 años han cerrado alrededor de 8 fábricas de tamaño medio y una de tamaño grande.

A pesar de que la empresa se ha desempeñado de una manera aceptable, y hasta cierto punto exitosa, la falta de un modelo de gestión estratégica por parte de “INTERFIBRA S.A.” dificultan a la empresa optimizar los recursos con el fin de hacer más eficiente su producción, y de esta manera generar una mayor rentabilidad,

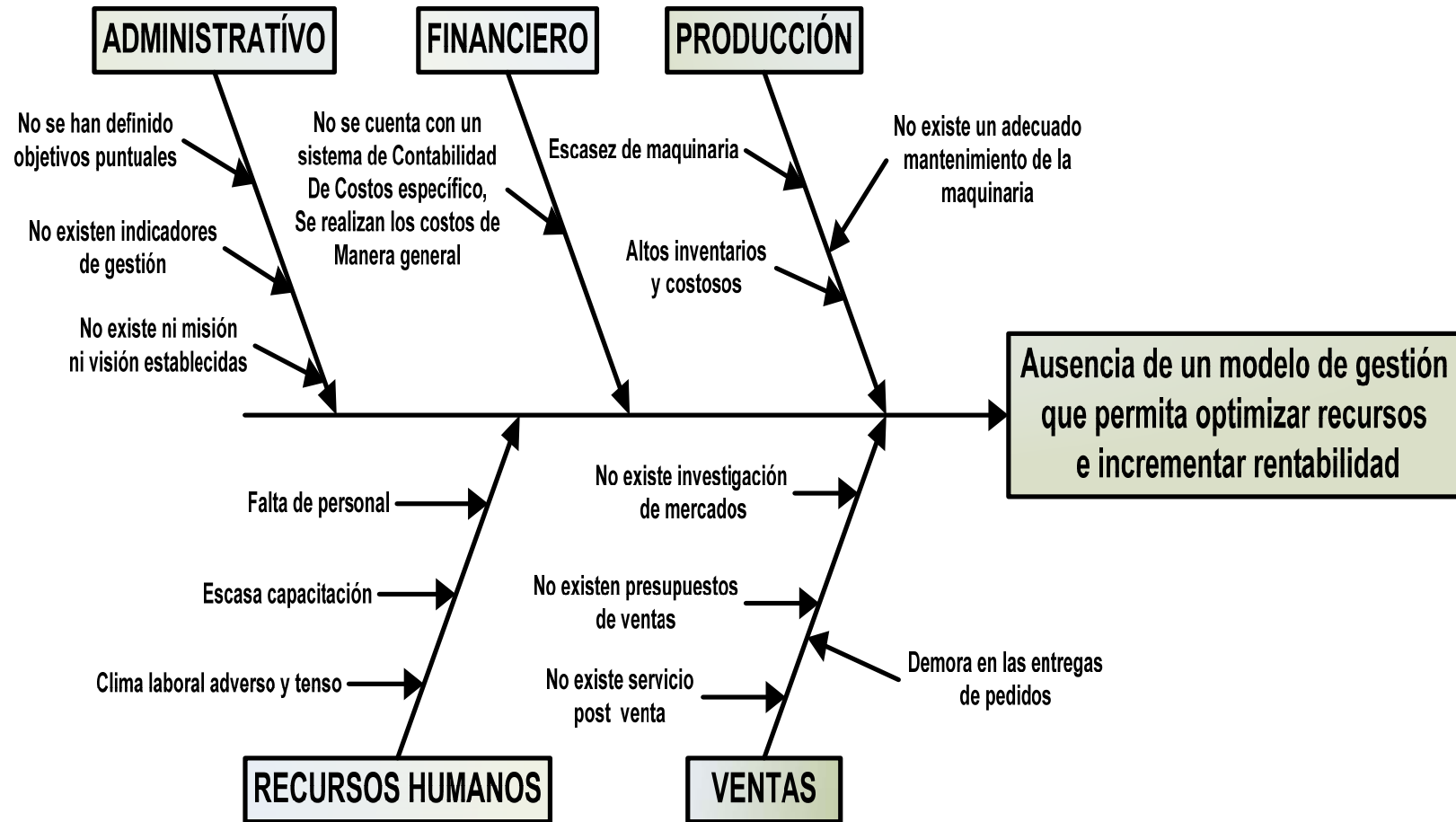
perdiendo posicionamiento en el mercado debido principalmente a la limitación en sus niveles de producción.

Para realizar el diagnóstico del problema en “INTERFIBRA S.A.” se utilizó el diagrama de Causa-Efecto mostrado en la figura 3.1, en donde se identificaron las siguientes causas:

- La Administración no es de carácter profesional, más bien empírica, por lo que desconoce las técnicas modernas de Gestión Estratégica, por este motivo, los recursos, tanto humanos como materiales y financieros, no son administrados oportunamente ni eficientemente, sin embargo el relativo éxito que ha alcanzado la empresa desde su creación.
- La empresa en la actualidad no cuenta con indicadores de gestión, que permitan realizar algún tipo de planificación.
- Es relevante indicar que “INTERFIBRA S.A.” carece de misión, visión y establecimiento de objetivos puntuales para su cumplimiento.
- En el área de producción, existe escases de maquinaria, por lo que no existe una mayor versatilidad en el proceso productivo.
- El mantenimiento que se realiza a la maquinaria debe mejorar de manera considerable.
- Debido a que la materia prima utilizada en la elaboración de los productos es de manufactura extranjera y de difícil adquisición, “INTERFIBRA S.A.” se ve obligada a abastecerse de grandes cantidades de inventario, con los respectivos costos que esto genera, y que en muchas ocasiones no van acorde con las exigencias de demanda del mercado.
- “INTERFIBRA S.A.” mantiene un sistema de costos demasiado básico, por lo que no es posible realizar estudios de costos a profundidad y por tipo de material.

- La empresa no ha capacitado al personal de manera acertada, por lo que no ha existido recurso humano calificado para desarrollar una planificación o gestión estratégica para la empresa, que le permita establecer métodos apropiados de gestión y control.
- La respuesta que se da a demandas del mercado, en muchas ocasiones es extemporánea, ya que no existe una certera planificación de ventas, ni presupuestos

“INTERFIBRA S.A.” ha manejado sus operaciones sin ningún tipo de planificación, salvo la visión hasta cierto punto acertada de su Gerente, lo que podría llevar a esta empresa a no alcanzar los resultados que se deseen. Por este motivo es necesario desarrollar un sistema de Gestión Estratégica que minimicen al máximo los riesgos que esta empresa pueda tener, que además permita proyectar sus actividades hacia el futuro de manera certera y adecuada, garantizando de esta manera un crecimiento sostenible de la empresa.



## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión estratégico para la empresa “INTERFIBRA S.A.”, aplicando herramientas como el Balanced Scorecard, planteando y formulando estrategias e indicadores de gestión que contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la misma, en un periodo de cinco meses.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de aprovechar sus oportunidades y fortalezas, y tratar de disminuir sus debilidades y amenazas.
- Realizar un análisis de satisfacción de los clientes de la empresa, con el fin de definir estrategias de mejoramiento e innovación.
- Plantear el direccionamiento estratégico empresarial, estableciendo principios, misión, visión, valores, y objetivos estratégicos, con el propósito de crecer y posicionarse de mejor manera en el mercado..
- Modernizar el sistema de gestión empresarial, mediante la adopción de Balanced Scorecard, para definir iniciativas y lineamientos a corto, mediano y largo plazo.
- Formular y establecer indicadores de éxito global para de esta manera monitorear la ejecución de los diferentes planes por medio del tablero de mando integral ajustado a las necesidades de la empresa.
- Desarrollo y aplicación de proyectos a corto plazo a fin de determinar la factibilidad de estos.
- Realizar un presupuesto que nos permita medir financieramente, la adopción de las estrategias propuestas.

**1.6 MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

**1.6.1 MARCO TEÓRICO**

**1.6.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Un modelo de gestión estratégica es una herramienta administrativa utilizada para la consecución eficiente y efectiva de objetivos y metas. Se entiende como un proceso lógico que cumple varias etapas, dentro de las cuales resulta necesario recalcar la definición de la visión y misión, un análisis situacional tanto interno como externo, definición de problemas de la organización, estructuración de estrategias, definición de proyectos y presupuestos de los mismos.

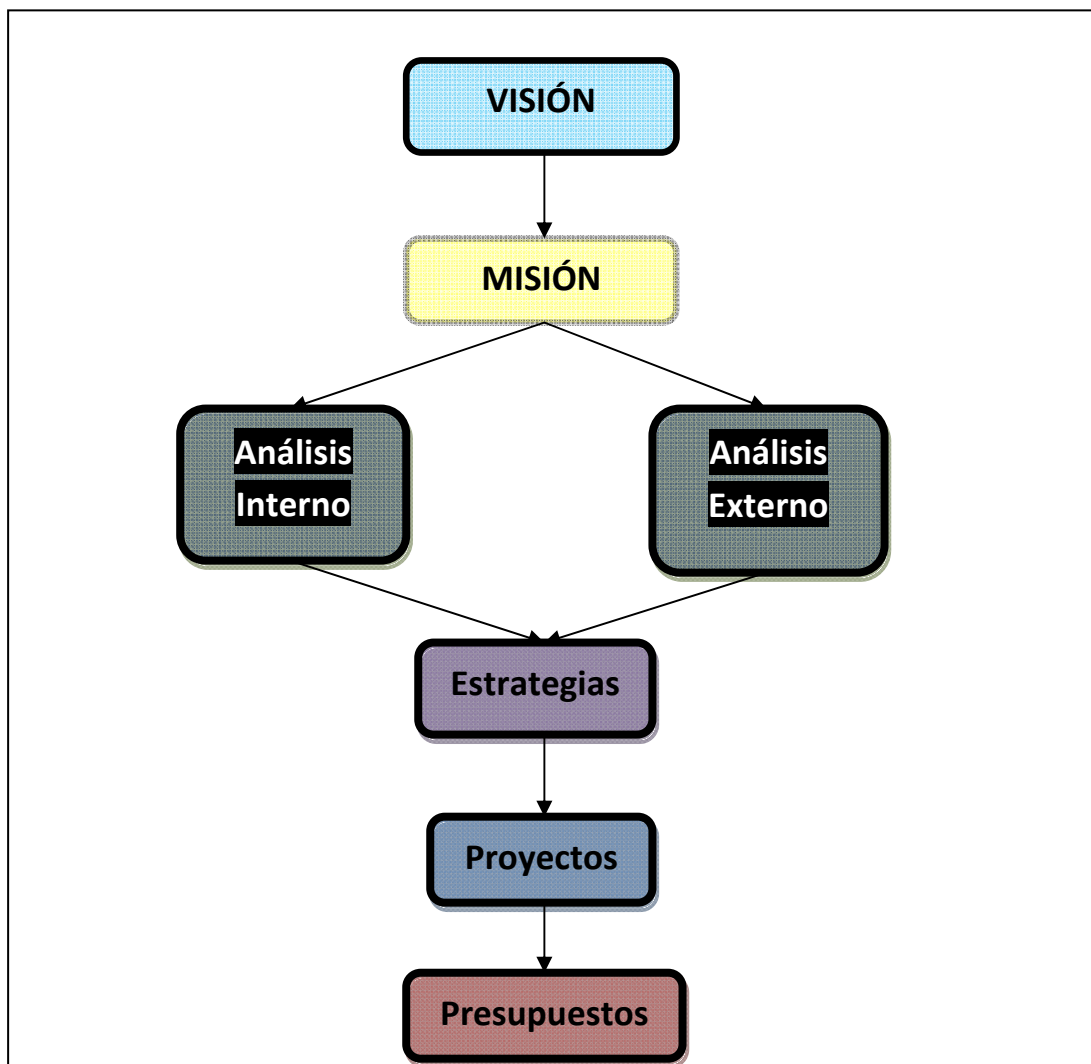


Figura 1.4 Modelo de Gestión Estratégica

Elaborado por: R. Naranjo

Los conceptos básicos de la Gestión Estratégica establecen un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Significa además la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas por un sistema de control de gestión estratégico, por parte de los directivos de la empresa.

Todo sistema de dirección está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

Las funciones de los directivos de cualquier organización se pueden definir de la siguiente manera:

1. **Planificación:** determinar qué se va a hacer. Las decisiones incluyen el establecimiento de objetivos, de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos.
2. **Organización:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes establecidos por la empresa.
3. **Coordinación:** obtener el personal, el capital, la tecnología y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. **Dirección:** emitir las instrucciones necesarias para llevar a cabo con éxito los programas establecidos.
5. **Controlar:** comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando los resultados se desvían de la previsión.

En un proceso de dirección, estas funciones son implícitas, se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

### 1.6.1.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced ScoreCard es una herramienta administrativa creada por el Dr. Robert Kaplan y David Norton, que permite a la organización implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Resumiendo podríamos decir que el Balanced ScoreCard, permite transformar una estrategia en acción, tomando en cuenta cuatro ejes fundamentales:

- **Financiero**, el cuál enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- **Clientes**, enfoca las necesidades del cliente hacia los productos y servicios de la empresa
- **Procesos**, garantiza que estos satisfagan las demandas de los clientes, tanto internos como externos de la organización.
- **Aprendizaje y crecimiento**, genera los factores que serán retroalimentados, para mantener los procesos eficientes, y desechar aquellos que no lo son.

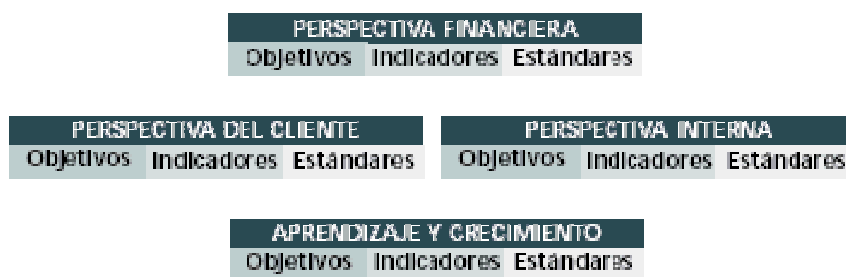


Figura 1.5 Cuatro ejes fundamentales del Balanced ScoreCard



### 1.6.1.3 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- **De procesos** que valoran aspectos relacionados con las **actividades**, especialmente las productivas. Están directamente relacionados con la Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- **De resultados**, que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- **De estructura**, que miden los aspectos relacionados con el coste y la **utilización de recursos**.
- Financieros, que presentan de manera sistemática y estructurada la información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

### 1.6.1.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema o posible problema. En el proceso de diagnóstico dicho

problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, las cuales son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento. Este proceso permite profundizar al objeto estudiado, para que con acciones de intervención y en el marco de una etapa de seguimiento, transformarlo.

#### 1.6.1.5 **FODA**

Es importante también realizar el análisis interno y externo de la empresa en el que se resaltarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, este análisis toma el nombre de FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### 1.6.1.6 **MATRICES**

- **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- **Matriz Síntesis.**- Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matrices de Validación.**- Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis. <sup>1</sup>

### 1.6.1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el desarrollo de la investigación va a ser muy necesario acudir a la Investigación de Mercados, que es la recopilación, registro y análisis de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

Los pasos a seguir para realizar la investigación de mercados son:

1. Determinación del problema de investigación de información
  - Determinar y aclarar las necesidades de información de la administración.
  - Volver a definir el problema de decisión como uno de investigación.
  - Establecer los objetivos de investigación y determinar el valor de la información.
2. Elaboración del diseño de investigación apropiados
  - Determinar y evaluar el diseño de investigación de las fuentes de datos.
  - Determinar el plan muestral y el tamaño de la muestra.
  - Determinar los temas y escalas de medición.
3. Ejecución del diseño de investigación

---

<sup>1</sup> SALAZAR Francis, (2004); "Gestión Estratégica de Negocios"; Página: 55

- Recolectar y procesar los datos.
- Analizar los datos.
- Transformar las estructuras de datos en información.

#### 4. Comunicación de los resultados

- Preparar y presentar el informe final a la administración.<sup>2</sup>

Se hará necesario también determinar el tamaño de la muestra, para el desarrollo del estudio del mercado, el tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa a la población está determinado en gran medida por tres factores: 1) prevalencia estimada de la variable considerada; 2) nivel deseado de fiabilidad; y 3) margen de error aceptable.

La muestra debe obtener toda la información deseada para tener la posibilidad de extraerla, esto sólo se puede lograr con una buena selección de la muestra y un trabajo muy cuidadoso y de alta calidad en la recogida de los datos.

#### 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

---

<sup>2</sup> HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David (2004); "Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante" McGraw Hill, Edición 2da, México, página 36

- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **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.
- **EFFECTO CASCADA.**- También llamado **modelo en cascada**, es el enfoque metodológico que ordena rigurosamente las etapas del ciclo de vida del proyecto, de forma tal que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la inmediatamente anterior.<sup>3</sup>
- **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

---

<sup>3</sup> WWW.Wykipaedia

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

---

<sup>4</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz ; (2001); "Administración una Perspectiva

# **CAPITULO II**

# **DIAGNOSTICO**

# **SITUACIONAL**





# CAPITULO II

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo a una organización es aquel que ejerce influencia en esta, pero que a la vez está fuera del control de la misma. Es decir todos los factores ajenos al día a día de cualquier organización, pero que pueden incidir en el desempeño y los resultados de la operación de la empresa.

En el análisis externo se investigan las posibles amenazas u oportunidades en los siguientes campos: económico, político, legal, social, tecnológico y ambiental.

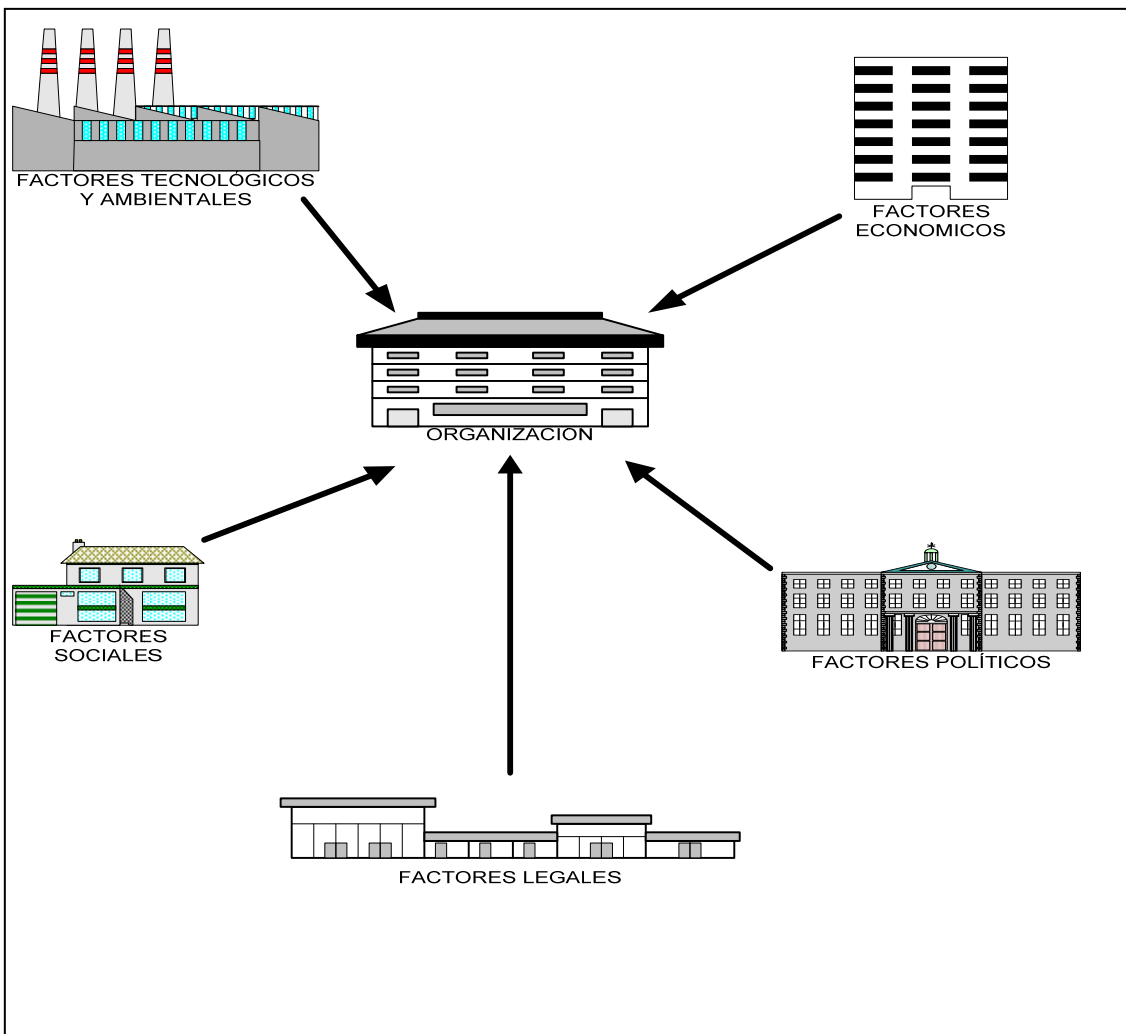


Figura 2.1 FACTORES EXTERNOS A UNA ORGANIZACIÓN

Fuente: Administración una perspectiva global H. KOONTZ

Elaborado por: Autor

## 2.1.1 MACRO AMBIENTE

### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Los factores económicos junto a los políticos son los que mayor influencia ejercen en el desempeño de una organización, por lo que los administradores actuales deberán tomar acciones especiales para poder enfrentarlos.

Los principales factores económicos que influyen en las organizaciones son:

- Inflación
- Tasas de interés activas y pasivas
- Producto Interno Bruto
- Riesgo País

#### 2.1.1.1.1 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>5</sup>

En la tabla 3.1 se describe la inflación anual en el Ecuador, y en el gráfico 2.2 se representa la misma.

AÑO	INFLACIÓN
2003	7,32%
2004	2,17%
2005	1,96%
2006	3,36%
2007	2,44%
2008 *	9,97%

Tabla 2.1 Fuente INEC

\* Inflación anual hasta el mes de Septiembre del 2008

<sup>5</sup> ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey; 2005 “Finanzas Corporativas” McGraw-Hill; 3ra. Edición Impreso en México, Pag. 926

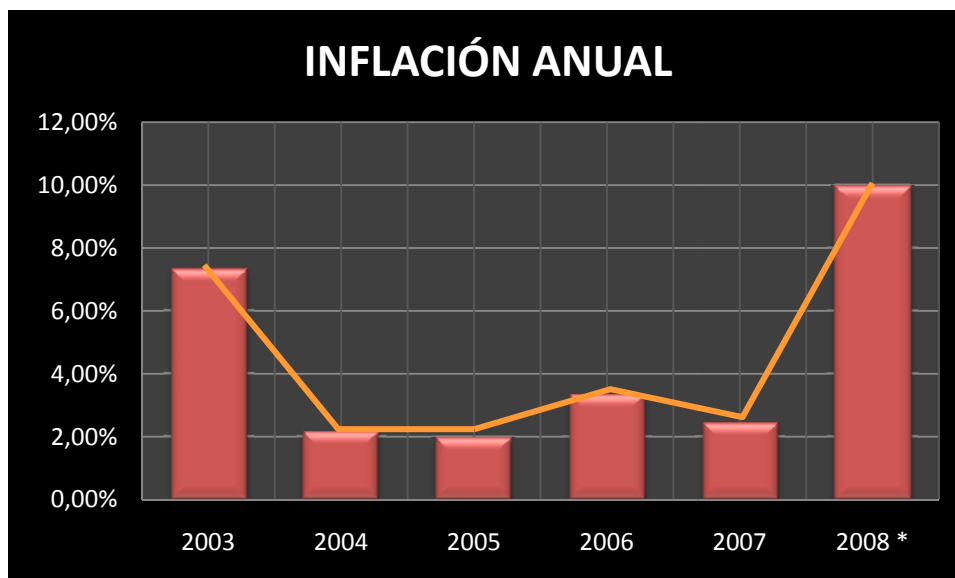


Figura 2.2 Inflación Anual

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Autor

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Amenaza

- Pérdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas de las empresas, ya que aumentan los precios de los insumos.
- Incremento de precios de los artículos, obliga a los consumidores a priorizar los gastos.

### **2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS**

Las tasas de interés se definen como el precio que se paga por solicitar fondos en préstamo. Es la tasa de intercambio entre el consumo anual y el consumo futuro, o el precio del dinero actual en términos del dinero futuro.<sup>6</sup>

Las tasas de interés se dividen en activas y pasivas.

#### **2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL**

La tasa de interés activa referencial es aquella que cobran las entidades financieras a sus clientes al momento de realizar una transacción de crédito.

Las tasas activas en los últimos años en el Ecuador fueron:

<sup>6</sup> ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey; 2005 “Finanzas Corporativas” McGraw-Hill; 3ra. Edición Impreso en México, Pag. 933

### TASA DE INTERÉS ACTIVA

AÑO	TASA
2003	11,20%
2004	7,70%
2005	8,60%
2006	8,60%
2007	9,22%
2008*	9,31%

Tabla 2.2 Fuente Banco Central del Ecuador

\*Datos hasta Septiembre 2008

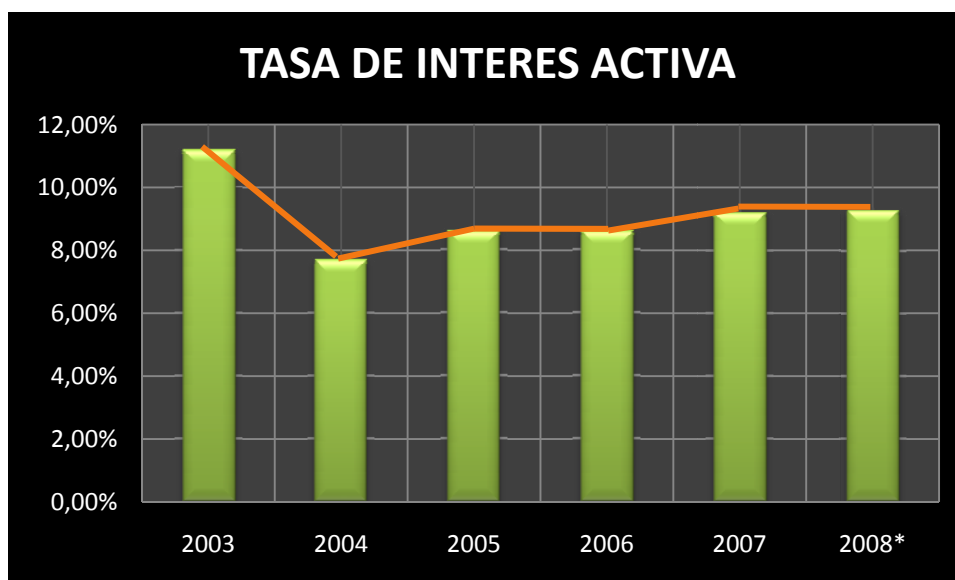


Gráfico 2.3

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Autor

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Amenaza

- El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
- Créditos no al alcance de todos. disminuye el desarrollo de clientes.
- Endeudamiento incrementa el costo de ventas

### 2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL

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

Las tasas de interés pasivas fueron:

### TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL

AÑO	TASA
2003	5,50 %
2004	3,90 %
2005	4,10 %
2006	4,72 %
2007	4,78 %

Tabla 2,3

Fuente Banco Central del Ecuador

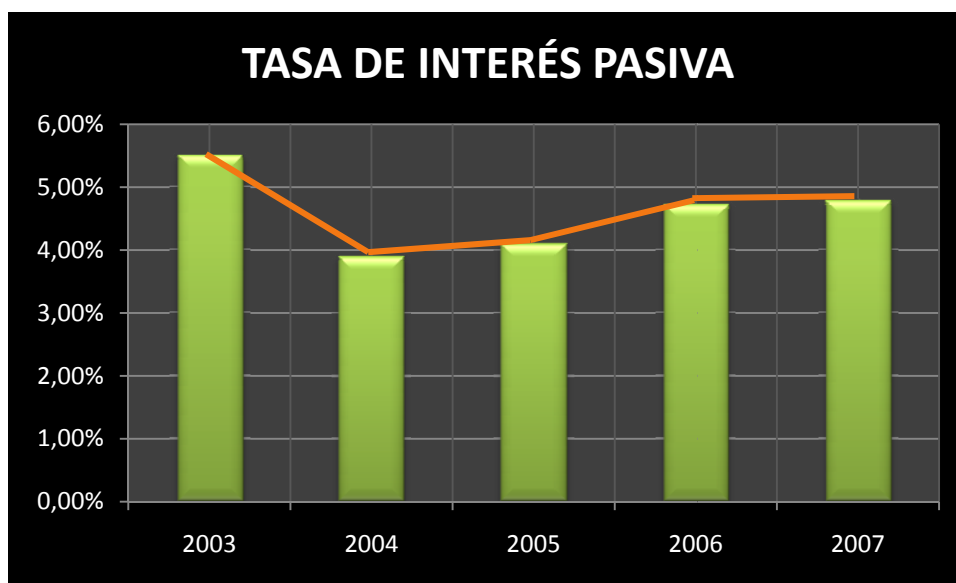


Gráfico 2,4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Oportunidad

- Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se lo llama spread, y es la ganancia del intermediario financiero.

### 2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB

El Producto Interno Bruto se define como el valor de mercado del conjunto de bienes y servicios finales que han sido producidos en un periodo determinado por los factores de producción localizados al interior de un país.<sup>7</sup>

El PIB de nuestro País en los últimos años fue:

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑO	PIB	PIB per cápita
2003	28635,9	2234
2004	32635,7	2530
2005	36488,9	2743
2006	41402	3088
2007	44490	3270
2008*	45789	3366

Tabla 2.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

- Datos hasta Septiembre 2008

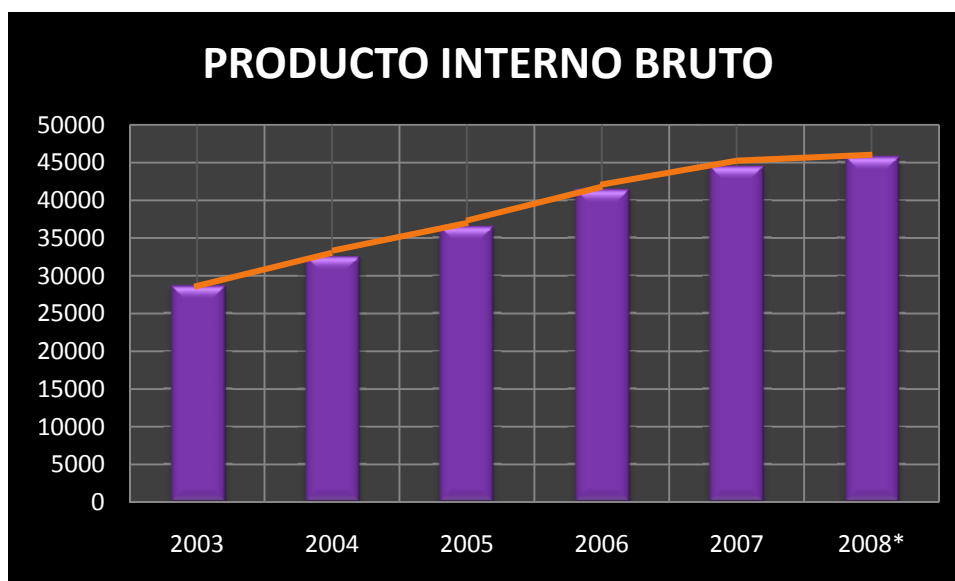


Gráfico 2,5

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

<sup>7</sup> CASE Karl, FAIR Ray; 1997 Principios de Macroeconomía, 4ta. Edición, Pearson Educación, Pag. D-10

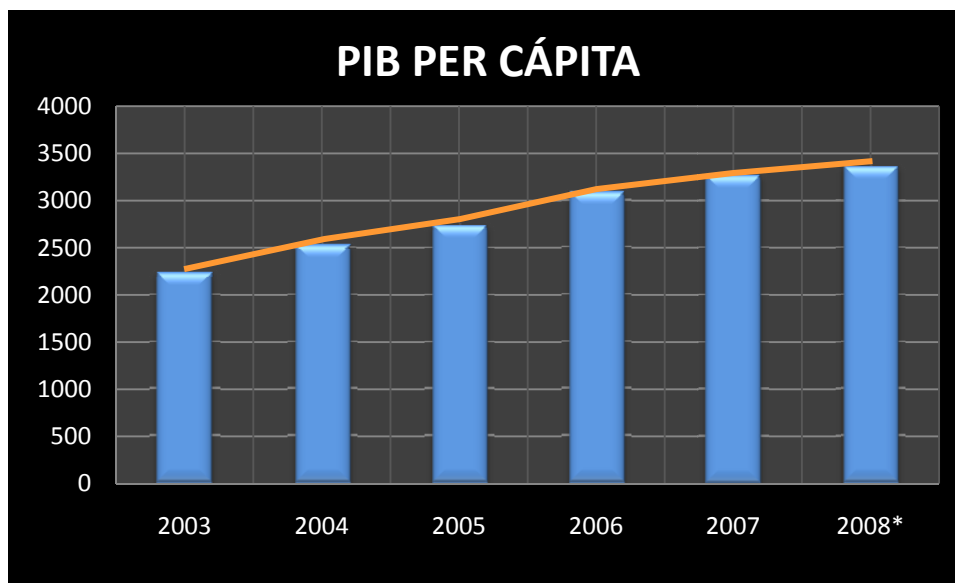


Gráfico 2.6

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Oportunidad

- Crecimiento económico del país
- Mayor movimiento económico.
- Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos de ventas

#### 2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS

El Riesgo País es un índice de calificación de los países, emitido por organizaciones de calificación de riesgo, en donde se califica el posible riesgo existente de que un país cualquiera que este sea, no cumpla con sus obligaciones hacia sus acreedores.

El Riesgo País para el Ecuador en los últimos años fue:

### RIESGO PAÍS

AÑO	CALIFICACIÓN
2003	799
2004	690
2005	669
2006	674
2007	632
2008*	4200

Tabla 2.6

Fuente: Banco Central del Ecuador

- Datos hasta el 14 de Noviembre del 2008



Gráfico 2.7

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

### EVOLUCIÓN RIESGO PAÍS SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE 2008

Sept.23	910
Sept.30	1001
Sept.30	1298
Oct.15	1470
Oct.22	2439
Oct.29	3129
Nov.14	4200

Tabla 2.6

Fuente Banco Central del Ecuador



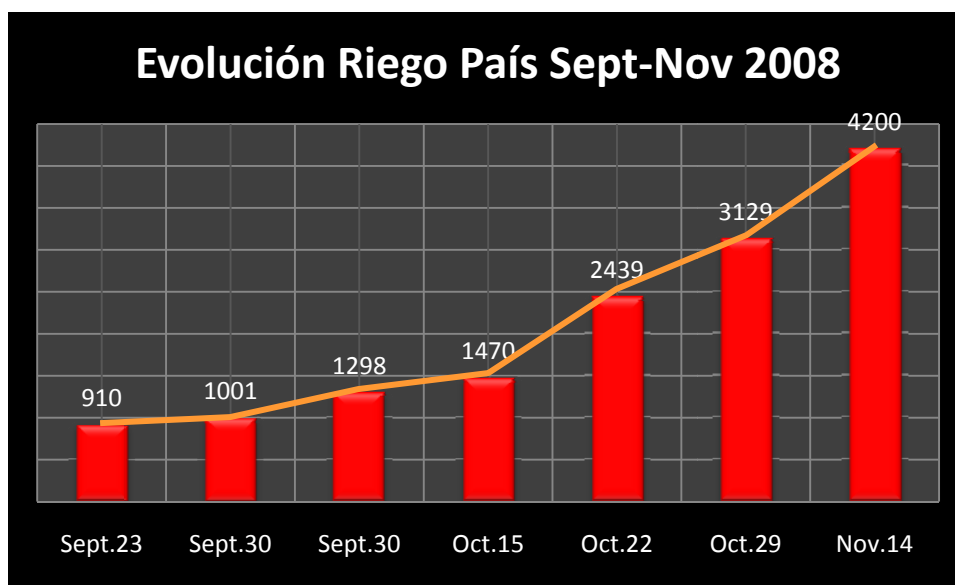


Gráfico 2.8

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

El índice de Riesgo País, se ha mantenido más o menos estable, a excepción de este último año en donde se nota una tendencia al incremento, llegando casi a niveles de hace 6 años, en principio debido a un sin número de declaraciones de autoridades gubernamentales, especialmente del Presidente de la República, en el sentido del no pago de la deuda externa si el precio del petróleo cae, y como era virtualmente imposible mantener los niveles de precios de inicios de este año, los recursos económicos gubernamentales se están viendo mermados día a día, por lo que las declaraciones de estos funcionarios lejos de ayudarnos, nos causan más de un problema. En este momento el anuncio del Gobierno de no pagar los 30 millones como servicio de los bonos Global, ha causado que se dispare el índice de Riesgo País, por lo que seguramente en un futuro muy cercano veremos tomar acciones legales en contra de nuestro país por parte de los tenedores de deuda ecuatoriana. No es aventurado pensar que los créditos hacia el Ecuador van a ser restringidos de manera considerable, por lo que el incremento de este índice se convierte en una amenaza para las empresas ecuatorianas.

Sin embargo, para las empresas que no recurren a créditos en la compra de materias primas, esto se traduce como una oportunidad, ya que verán disminuir la competencia por que los créditos en general se reducirán, o disminuirán los plazos de los mismos, como son las cartas de crédito con bancos corresponsales al exterior. Estos bancos aumentarán las tasas y/o disminuirán los plazos, frenando de esta manera la emisión de cartas de crédito o volviéndolas extremadamente costosas.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Amenaza

- Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica del mismo
- Incertidumbre para inversionistas
- Mayor costo del capital

### Oportunidad

- Restricción de líneas de crédito para ciertos competidores.

### 2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

El Ecuador desde sus retorno a la democracia se ha caracterizado por un clima de conflictividad política, en donde los políticos de turno han priorizado el beneficio personal o de distintos gremios sobre el beneficio del país en general. Las pocas acciones de carácter nacional y positivas han sido desechadas luego del cambio de los distintos gobiernos, ya que la creencia de nuestra clase política parece ser que todo lo actuado por otros gobiernos está mal y hay que cambiarlo, dejando de lado las políticas de país a largo plazo, y solo centrándose en políticas de corto plazo para duración de los distintos gobiernos.

Este egoísmo existente en los diferentes gobiernos, ha mantenido al Ecuador sumergido en el subdesarrollo, del que no podemos salir por la inexistencia de un acuerdo nacional, necesario para salir del abismo en el que nos encontramos.

Con el ascenso del nuevo gobierno, se está cayendo en los mismos vicios del pasado, suprimiendo o eliminando las pocas iniciativas positivas que existieron en anteriores administraciones, y creando un sin número de instancias nuevas que hasta el momento lo único que han logrado es incrementar el tamaño de la burocracia con los correspondientes gastos de recursos que esto conlleva.

La constante campaña política que ha implementado el actual gobernante, al mejor estilo de algunos gobernantes de la región, tomando medidas de carácter electorero, ha logrado polarizar de manera peligrosa a la sociedad ecuatoriana, y como no hay indicios de que esta campaña termine, el futuro no es muy claro para nuestro país.

Todas las pugnas políticas, y las diversas elecciones que se han efectuado, y la que falta por realizarse, no dejan que la sociedad deje de lado la confrontación, la división y trabaje por un objetivo común, que tanto necesitamos, por lo que el futuro para las empresas se muestra comprometido, además agravado por la actual crisis económica mundial.

## CONNOTACION GERENCIAL

Amenaza

- Conflictividad política produce intranquilidad financiera
- Campaña política permanente, dificulta el desarrollo empresarial y el trabajo cotidiano.
- Corrupción generalizada merma los recursos económicos para la inversión

### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

Con la aprobación de la nueva constitución, el sistema legal ecuatoriano se encuentra en un periodo de transición por lo que existen muchos vacíos legales que deben ser solventados por la actual Comisión Legislativa o Congresillo. El inmenso universo de Leyes existentes en nuestro país debería asegurar el buen proceder de todos los que conformamos la sociedad ecuatoriana, sin embargo las autoridades, desde hace mucho tiempo atrás, no han podido ejercer el principio de autoridad en la mayoría de los casos, ya sea por imposibilidad por falta de recursos, por negligencia o por corrupción.

#### **2.1.1.3.1 NUEVA CONSTITUCIÓN**

La nueva Constitución Política del Ecuador, aprobada hace muy poco tiempo incluye un sin número de reformas con respecto a la carta antigua que va tomar algún tiempo el poder aplicarla a plenitud. Sin embargo esta nueva Ley incluye un sin número de garantías hacia el área social, que de ser aplicadas realmente podrían mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos de manera sustancial. Cabe mencionar que la plena implementación de esta Constitución implica fuertes desembolsos por el lado estatal, cuyas arcas, debido principalmente a la caída de los precios del petróleo y a la mala imagen que proyectamos al mundo empresarial mundial al tomar medidas de carácter autoritario y de tipo viscerales, se han visto afectadas de manera considerable por lo que en este momento no existen los recursos en las cantidades suficientes como para poder asignarlos como la nueva Constitución lo prevé.

De todas maneras como ya fue mencionado, la plena aplicación de esta nueva Carta Constitucional no será factible hasta que se modifique el universo de

leyes que complementan a esta, además que ya aparecen los primeros errores en su concepción y redacción.

El establecimiento del régimen de transición es el otro gran problema del momento. De acuerdo a los últimos acontecimientos, se demuestra que este régimen es una mala improvisación propia de nuestros políticos, ya en los pocos días de funcionamiento de esta Comisión, han tomado decisiones pensando en posiciones unilaterales exclusivamente, y se han creado tantos problemas como miembros tiene la Comisión. Es así que en el actual momento no existe Corte Suprema, el Tribunal Constitucional se arrojó funciones y se auto proclamó Corte Constitucional, uno de los miembros de la Comisión y miembro del partido gobernante es expulsado por arremeter en contra de un superministro, etc.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Amenaza

- Conflictos políticos hasta que pueda entrar en plena vigencia la Constitución.
- El Régimen de Transición ha demostrado no estar a la altura de las circunstancias.
- Inseguridad jurídica

### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Las condiciones sociales que influyen en el desempeño organizacional se componen de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad dados.<sup>8</sup>

Al analizar los factores sociales, y en relación con el ámbito empresarial analizamos variables como el desempleo, sub empleo, y la población económicamente activa.

---

<sup>8</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz ; (2001); "Administración una Perspectiva Global"; McGraw-Hill; Edición: 11ª. Impreso en México, Pag. 56

### 2.1.1.4.1 DESEMPLEO

El desempleo en el Ecuador no ha crecido de manera considerable “gracias” a que muchas personas han salido de nuestro país para buscar mejores oportunidades en países desarrollados o con mejores perspectivas económicas como son España, USA, Italia o Chile.

#### DESEMPLEO

AÑO	DESEMPLEO
2003	11,50%
2004	11,60%
2005	9,30%
2006	9%
2007	6,07%
2008*	7,60%

Tabla 2.7 Fuente Banco Central del Ecuador

- Datos hasta Septiembre

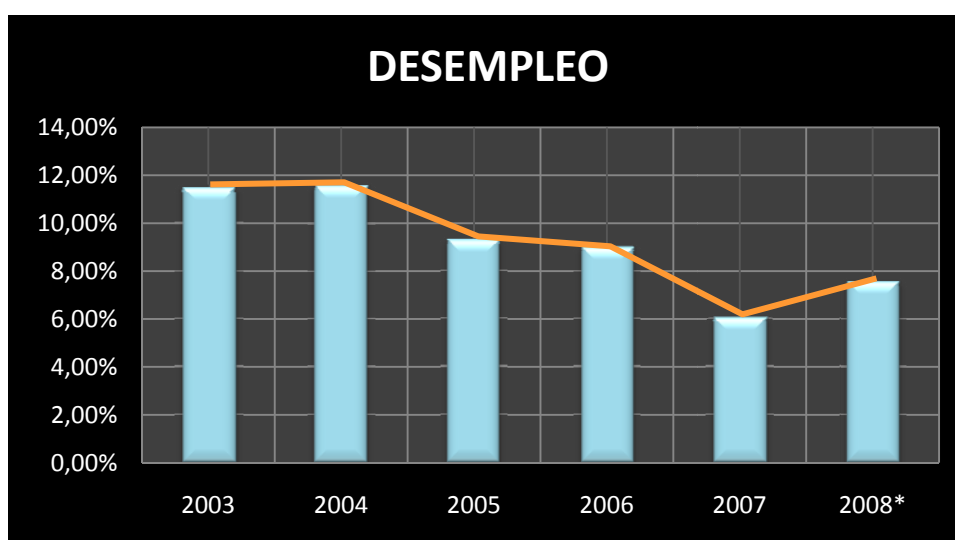


Gráfico 2.9

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

El desempleo es consecuencia de las políticas económicas adoptadas por los gobiernos. Como ya se mencionó la migración de nuestros ciudadanos ha maquillado las cifras de desempleo, ya que de no existir esta migración la cifra de desempleo sería una curva ascendente con valores mucho más altos. Todo esto se traduce como una amenaza para las empresas, que ven reducidos sus potenciales mercados por la pérdida de empleos, y además por la disminución de la mano de obra calificada.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- Falta de recursos económicos en parte de la población por el desempleo.
- Migración hacia otros países, con pérdida de mano de obra calificada.

**2.1.1.4.2 SUBEMPLEO**

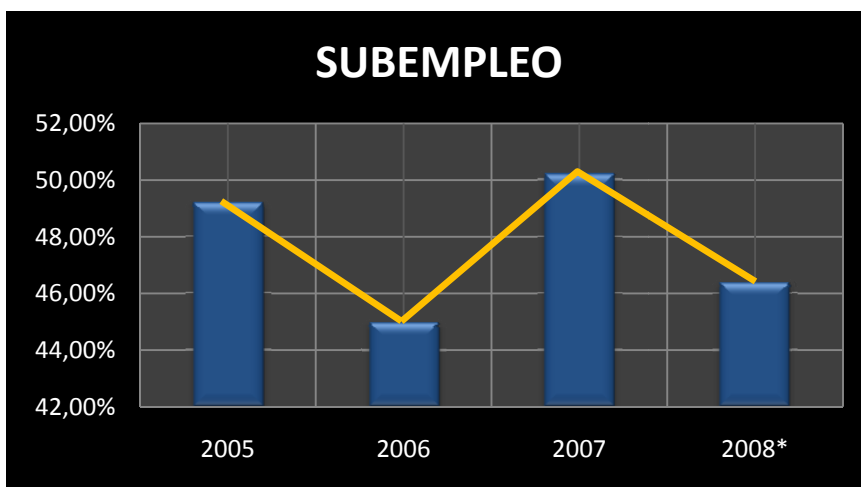
Según el diccionario LAROUSSE Ilustrado, el subempleo se define como el empleo parcial o limitado de la mano de obra disponible. En nuestro país el subempleo incluye a todos los trabajadores informales, por lo que alcanza cifras sumamente altas.

AÑO	SUBEMPLEO
2005	49,20%
2006	45%
2007	50,22%
2008*	46,40%

Tabla 2.8 Fuente: Banco Central del Ecuador

- Datos hasta Septiembre

Gráfico 2.10



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- Limitación del desarrollo personal por falta de recursos
- Nulos aportes al sistema tributario nacional
- Competencia desleal hacia las empresas formales

**2.1.1.4.3 POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA**

Se define como población económicamente activa, PEA, como la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o de vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados ni recluidos.<sup>9</sup>

**POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA**

AÑO	PEA
2003	5960392
2004	6132542
2005	6486112
2006	6684654
2007	6548108

Tabla 2.9

Fuente INEC

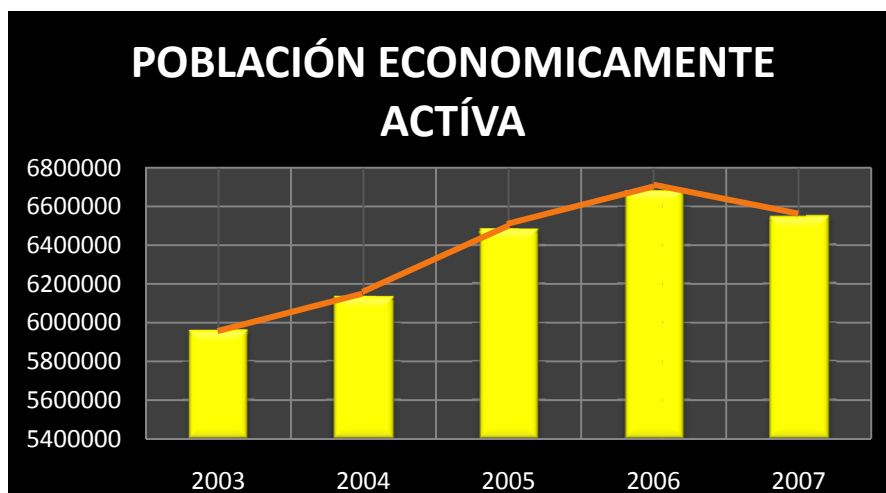
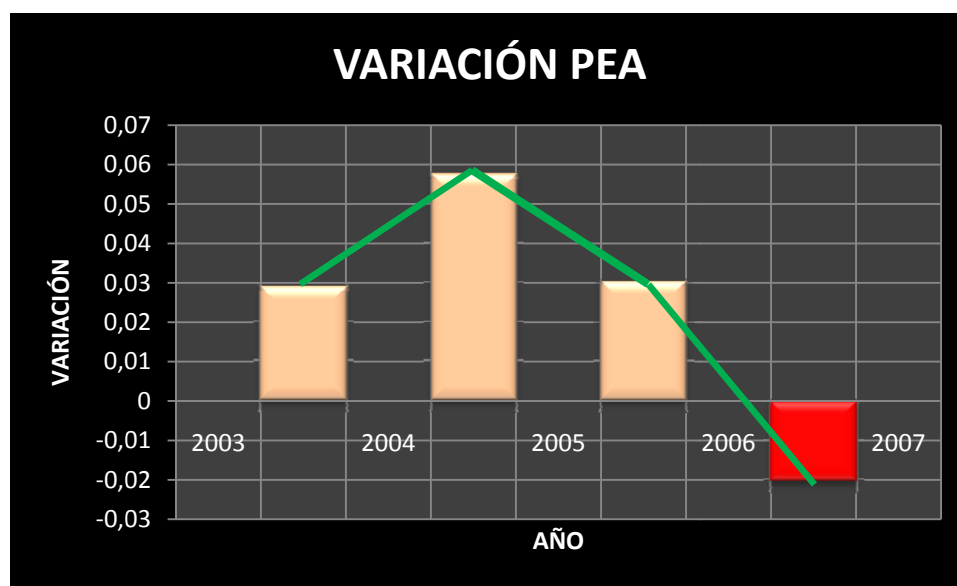


Gráfico 2.11

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

<sup>9</sup> [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Amenaza

- Disminución del universo de posibles clientes en el último año
- No todos los miembros de la PEA trabajan

## 2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

### 2.1.1.5.1 FACTOR TECNOLÓGICO

La industria textil a nivel mundial, de la misma manera que la mayor parte de industrias, sigue la tendencia en el desarrollo de avances tecnológicos hacia la automatización de la maquinaria y de los procesos en general, con el fin de disminuir el uso del recurso humano, logrando de esta manera poder enfrentar de mejor manera a la competencia. Para poder alcanzar este propósito, actualmente se utiliza mucho desarrollos electrónicos para el comando y control de parámetros de proceso y de manejo más eficiente de energía. Este concepto tecnológico se traduce como una oportunidad, ya que permite a las empresas en posesión de Esta tecnología ser mucho más eficiente tanto en producción, como en uso de mano de obra y control de calidad de sus productos.

Sin embargo esta tecnología tiene un costo sumamente alto, que al momento no permite que todos los actores del mercado textil en Ecuador la tengan, por



lo que a su vez es una amenaza frente a productores de otros países que ya disponen de la misma.

En este sentido “INTERFIBRA S.A.” en su parque de maquinaria dispone de tecnología de última generación (máquinas de menos de un año de operación), así como maquinaria menos actualizada (de hasta 14 años de operación), Esta mezcla de maquinaria, permite a la empresa producir con los mismos estándares de producción y calidad que otras empresas a nivel mundial.

Convertidor de fibra Seydel de alta producción



Gill de última generación SantAndrea con control de calidad electrónico para el control de regularidad de la mecha de fibra.

Hila Zinser de última generación, con dispositivos de control de calidad y mudada automática.



En la actualidad, en procesos de tintorería textil, las máquinas de última tecnología han reducido el consumo de agua en el proceso de tinte, obteniendo relaciones de baño de 1 / 3, es decir por una parte de material tres

de agua, lo que es muy bajo para los estándares actuales (1 / 8), disminuyendo el consumo de agua y energía, y a la vez disminuyendo la cantidad de agua que se desecha al alcantarillado luego del proceso.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Fortaleza

- Tecnología de punta permite laborar de manera más eficiente.
- Reducción de costos por aumento de eficiencia

### Debilidades

- Costo alto de la tecnología de punta

### **2.1.1.5.2 FACTOR AMBIENTAL**

La responsabilidad social de las empresas con el medio ambiente y la sociedad en general, obliga a estas a tratar de causar el menor daño posible. En este sentido “INTERFIBRA S.A.” preocupada por el bienestar del medio ambiente y de los vecinos al sector ha tomado medidas para minimizar el impacto que sus operaciones ejercen en su área de influencia. Por tal motivo se ha procedido a la construcción de la infraestructura necesaria para monitorear y aplacar los posibles efectos que pueda ocasionar su operación. De esta manera cumple con su responsabilidad social hacia el medio ambiente, y cumple además con las leyes que controlan el aspecto ambiental de las operaciones industriales.

Las Leyes y Ordenanzas a las que la operación de “INTERFIBRA S. A.” se somete son:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Convenios internacionales sobre el medio ambiente
- Ley de Gestión Ambiental
- Código de la salud
- Ley del Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación
- Ley Forestal y de Áreas Naturales Protegidas
- Ley de Régimen Municipal
- Texto unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente
- Reglamentos ambientales sectoriales

- Estrategia ambiental para el desarrollo sustentable del Ecuador
- Políticas básicas ambientales
- Ordenanzas Metropolitanas en materias de prevención y control de contaminación ambiental y ordenamiento territorial:
  - Ordenanza 11 Plan de uso y ocupación del suelo
  - Ordenanza 12 Prevención y control de la contaminación producidas por descargas líquidas no domésticas y fuentes fijas de combustión.
  - Ordenanza 31 Anexo sobre los valores máximos permisibles en relación a la Ordenanza 12.
  - Ordenanza 67 Sobre la disposición de aceites lubricantes usados.
  - Ordenanza 76 Sobre el control de los automotores en el DMQ
  - Ordenanza 93 Reformatoria a la Ordenanza 76 para el Control de Automotores
  - Ordenanza 94, de Evaluación del Impacto Ambiental.
  - Ordenanza 98, reformatoria a la Ordenanza 67 sobre la disposición de aceites lubricantes usados.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Oportunidad

- Producción limpia mediante el control de procesos y emisiones
- Posibilidad de acceso a certificaciones de producción limpia
- Control y manejo de desperdicios

### **2.1.2 MICRO AMBIENTE**

El análisis de Micro Ambiente permite a las empresas determinar las variables que están bajo el control de las mismas, por lo que permite desarrollar acciones para alcanzar metas a mediano y largo plazo.

El Micro Ambiente para “INTERFIBRA S.A.” lo componen los proveedores, clientes y la competencia.

### **2.1.2.1 PROVEEDORES**

“INTERFIBRA S.A.” mantiene una relación cordial con todos sus proveedores, lo que ha permitido mantener una estrecha colaboración con ellos por un largo periodo de tiempo.

Los proveedores de “INTERFIBRA S.A.” son de dos tipos, de materia prima y de insumos de todo tipo.

#### **2.1.2.1.1 PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**

Los proveedores de materia prima son los más importantes para la empresa, especialmente en lo que se refiere a fibras acrílicas y colorantes.

Los productores de fibra acrílica son escasos en todo el planeta, y con una demanda alta, por lo que asignan a sus clientes un cupo de compra, al cual hay que sujetarse.

En el caso de colorantes es un poco más sencillo, ya que existe una mayor oferta de productos, lo que permite a las empresas de fibra larga poder escoger al que más convenga a sus intereses, garantizando su calidad y analizando la relación costo – beneficio.

Las dos materias primas se adquieren fuera del Ecuador, por lo que para su abastecimiento hay que prever las posibles complicaciones de transporte y nacionalización, una vez que ya esté en nuestro país.

En la referente a fibras, “INTERFIBRA S.A.” trabaja con créditos directos de los fabricantes, pero en los colorantes y auxiliares de tintura se trabaja con pre-pago.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PAIS</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
DRALON GmbH.	Alemania	Fibra acrílica
MONTEFIBRE HISPANIA	España	Fibra acrílica
SUDAMERICANA DE FIBRAS	Perú	Fibra acrílica
AKSA	Turquía	Fibra acrílica
MACHADO	Taiwán	Fibra Chenille
SOCOLOR	Holanda	Colorantes

SINOSTAR	China	Colorantes
LANXSESS	México	Auxiliares químicos
CLARIANT	Alemania	Auxiliares químicos
YORKSHIRE CHEMICALS	Inglaterra	Auxiliares químicos

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Mantener una relación estable y duradera permite mantener proveedores fiables
- Posibilidad de crédito directo

#### **2.1.2.1.2 PROVEEDORES DE INSUMOS**

Como la mayoría de industrias, “INTERFIBRA S.A.” demanda de un sin número de insumos de toda índole, desde artículos de oficina, herramientas, computadores, rodamientos, retenedores, lubricantes, etc.

Todos estos insumos son de compra local, por lo que se trabaja con los más grandes proveedores de cada área, principalmente con órdenes de compra y pago de acuerdo a lo negociado con cada uno de ellos.

Los principales proveedores de insumos son:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ARTÍCULOS</b>
HIVIMAR	Rulimanes, retenedores, bandas
Electo industrial Vinuesa	Equipo eléctrico de potencia
Radiocom	Repuestos electrónicos
Electrónica Nacional	Repuestos electrónicos
Rulimanes Salvatierra	Rodamientos
BATRA S.A.	Bandas
Castillo Hnos.	Material de ferretería
Frank-Electric	Rebobinaje de motores
Maquinados y repuestos	Trabajos de taller

PAAK	Trabajos de taller
Metal mecánica Alessi	Trabajos de taller
Copycon	Equipos informáticos
Dismark	Combustibles
CONAUTO	Lubricantes
Lubricantes RJ 2000 Valvoline	Lubricantes
RETENA	Equipos de vapor
Acero Comercial	Tubería
DISKOR	Artículos de oficina
La Llave	Equipos industriales
Maquinarias Henríquez	Equipos industriales
Iván Bohman	Rulimanes, aceros
Representaciones Granizo Chevasco	Bandas industriales

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Crédito directo
- Posicionamiento de “INTERFIBRA S.A.” como un cliente fiable.
- Relación confiable y duradera.

Además existen los proveedores de la maquinaria instalada en la planta, de los cuales además de la maquinaria se adquiere los repuestos necesarios para su mantenimiento y operación. Todos estos proveedores son domiciliados en el exterior.

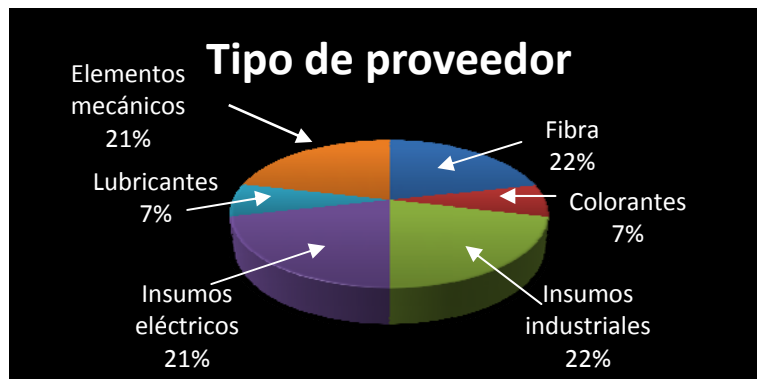
Los proveedores de maquinaria son:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>MAQUINARIA</b>
Oerlikon Schlafhorst	Hilas
SantAndrea Novara	Maquinaria de preparación
Seydel	Convertidoras
Murata	Bobinadoras, retorcedoras
Croon+Lucke	Madejadoras
Fadis	Devanadoras
Loris Bellini	Armarios de tintura
Stalam	Secadoras

#### **2.1.2.1.3 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES**

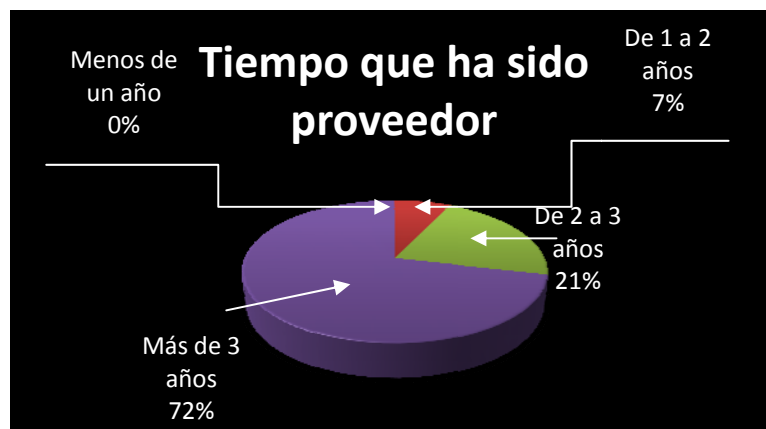
Se realizó una encuesta de satisfacción entre un grupo de proveedores, en la que se preguntó lo siguiente:

1. ¿Qué productos provee a “INTERFIBRA S.A.”?



De las empresas encuestadas, 22% son proveedores de fibra acrílica, 22% son proveedores de insumos industriales como material de ferretería, conos, fundas plásticas, etc. 21% son proveedores de elementos mecánicos, 21% de elementos eléctricos, 7% proveedores de colorantes y 7 % proveedores de lubricantes.

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de “INTERFIBRA S.A.”?



La mayoría de los proveedores son de largo plazo, y mantienen una muy buena relación comercial con “INTERFIBRA S.A.”

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Relaciones largas y fiables con la mayoría de proveedores
- Proveedores fiables por una buena relación cliente proveedor

3. Los Productos suministrados disponen de algún tipo de certificación



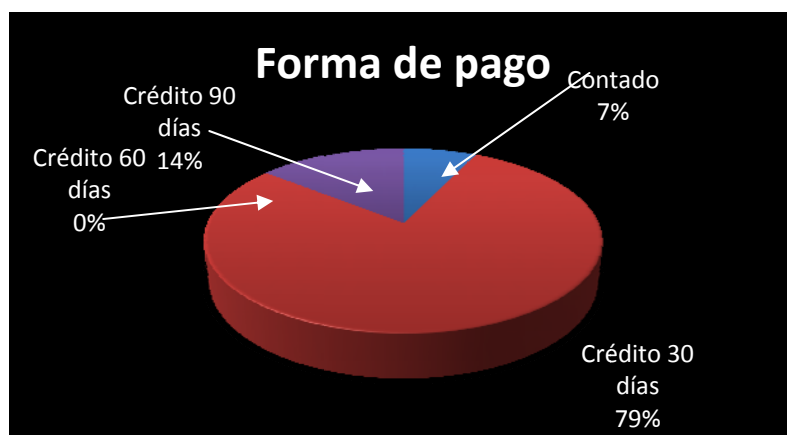
La mayoría de los encuestados 71% si disponen de algún tipo de certificación, sea de calidad o de producción limpia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Las certificaciones en la mayoría de los proveedores garantiza de alguna manera la buena calidad de los productos adquiridos.

4. Forma de pago



Claramente se observa que la mayoría de proveedores de la empresa, 79%, otorgan crédito directo a esta.

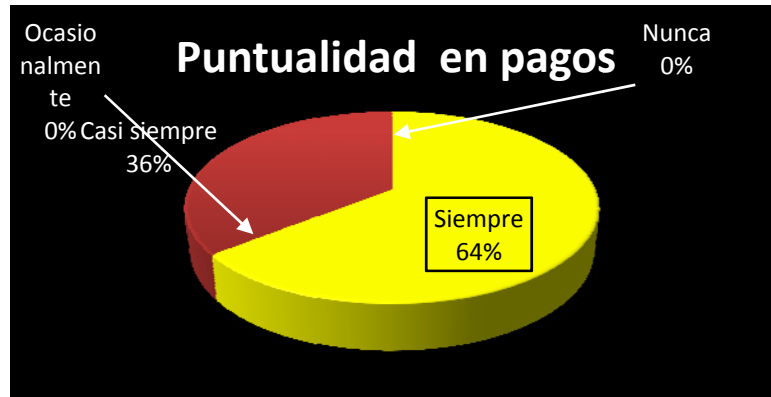
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza



- Relación de confianza entre cliente – proveedor
- Eficiencia en la administración de los recursos económicos

5. “INTERFIBRA S.A.” es puntual en sus pagos



El buen trato de “INTERFIBRA S.A.” hacia sus proveedores se refleja en que la totalidad de los encuestados no han tenido problemas de pago con la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Muy buena relación cliente – proveedor

6. ¿Los pedidos solicitados por “INTERFIBRA S.A.” son suministrados de manera puntual?



Los proveedores demuestran su calidad al entregar sus productos de manera puntual.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Proveedores responsables

7. ¿Se realiza una negociación previa a fijar los precios?



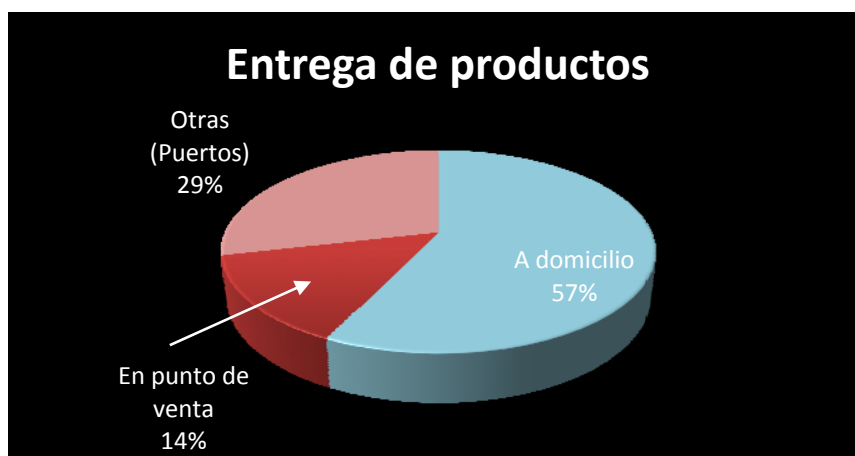
Las negociaciones previas en su gran mayoría se encasillan a grandes compras de materia prima, las cuales por ser montos grandes se negocian de una en una. La mayoría de compras de insumos pequeños se adquieren de manera directa sin una previa negociación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- Posibilidad de no conseguir los mejores precios

8. Como se realiza la entrega de productos



La mayoría de productos se adquieren con entrega en las instalaciones de “INTERFIBRA S.A.” sin embargo la materia prima por ser de importación se negocian bajo condiciones C+F, por lo que se entregan en el puerto de descarga.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Eficiencia en la administración de recursos
9. ¿Considera que los productos suministrados a “INTERFIBRA S.A.” brindan una mejor calidad y precio frente a los productos de la competencia?



La mayoría de proveedores concuerdan en que sus productos son los mejores en calidad y precio, lo cual solo representa la visión de la parte interesada.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Los proveedores son los mejores de cada sector

#### **2.1.2.2 CLIENTES**

Al igual que con los proveedores, “INTERFIBRA S.A.” cuida mucho de sus clientes, ya que es el bien más preciado del que dispone. El perfil de los clientes de “INTERFIBRA S.A.” es:

- Industriales de todo tamaño dedicados a la confección de prendas de lana y calcetines, que deseen tener un proveedor a largo plazo, que sean solventes y serios en la relación comercial.
- Distribuidores de hilos de lana, que gocen de una buena reputación, y con los que se pueda brindar a los clientes finales, una relación a largo plazo y de confianza mutua.

Los clientes se distribuyen en tres grandes grupos:

- Tejedores de calcetines
- Tejedores de sacos y artesanías
- Distribuidores

En el primer grupo se encuentran grandes y pequeños productores de calcetines, al interior como al exterior del país, Este segmento de mercado es una especialidad para "INTERFIBRA S.A.", ya que como fue mencionado anteriormente, la empresa se fundó para abastecer a Textiles El Rayo, principal productor de calcetines del país, por lo que ha desarrollado productos específicos y de muy alta calidad para este segmento del mercado. De esta experiencia se han visto beneficiados la mayoría de productores de calcetines del país, los cuales consumen algún producto de "INTERFIBRA S.A."

Los principales clientes en este segmento del mercado son:

CLIENTE	PAÍS
Textiles El Rayo	Ecuador
Inversiones Support	Colombia
Novara S.A.	Bolivia
García Tex	Ecuador
Textiles Gutiérrez	Ecuador
Wilson López	Ecuador

En el siguiente grupo se encuentran los tejedores de prendas de moda, los cuales tienen exigencias distintas a los del grupo anterior, tanto en el título (calibre del hilado) como en colores, colores brillantes, vivos, y en gran variedad. En la actualidad "INTERFIBRA S.A." dispone de más de 300 colores en su oferta de hilos de moda.

Los principales clientes en este segmento son:

CLIENTE	PAÍS
Indutexsa	Ecuador
Sportex	Ecuador
Alexa Tejidos	Ecuador
Tejimanía	Ecuador
Confecciones Aguayo	Ecuador
Jossbel	Ecuador
Confecciones Jahdue	Chile

Finalmente el último grupo de clientes es el de los distribuidores, el cuál se caracteriza por la compra de todos los productos, y cuya función es la de vender a los pequeños clientes que adquieren los productos al detal. Cabe mencionar que los distribuidores en su inmensa mayoría ofrecen hilados de varios productores, tanto nacionales como de fuera del país.

Los principales distribuidores de “INTERFIBRA S.A.” son:

CLIENTE	PAÍS
Pasaltex	Ecuador
Sotic	Ecuador
Distribuidora Conson	Ecuador
Gustalfo	Colombia
Hilos e Hilos	Colombia
Jun Tricot	Venezuela
Bello Amanecer	Ecuador
Indutexsa	Ecuador

En general las ventas se realizan a crédito, cuyo plazo varía entre 30 y 90 días, a pesar de que existen varios clientes que se manejan con compras de contado, obteniendo descuentos importantes.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

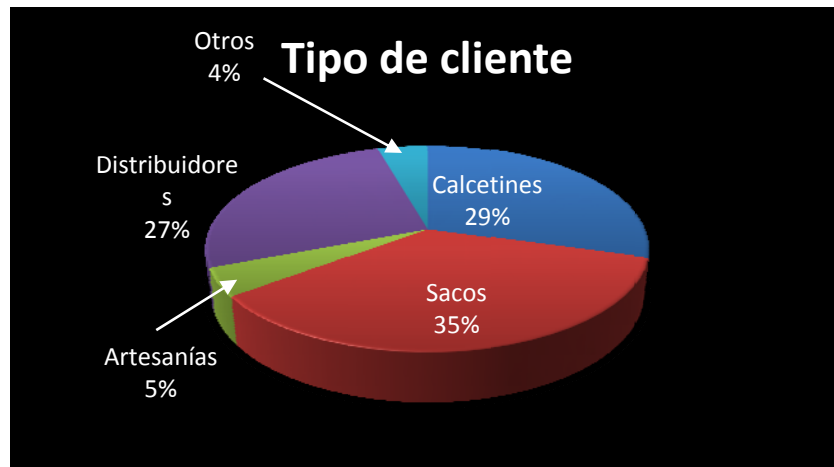
### Fortaleza

- Buen posicionamiento por la buena calidad de productos
- Capacidad de abastecimiento a clientes grandes
- Variedad de productos

### 2.1.2.2.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

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

1. Tipo de cliente



La cartera de clientes de “INTERFIBRA S.A.” se encuentra diversificada, siendo los principales los productores de sacos 35%, y los productores de calcetines 29%. Los distribuidores abastecen a todo tipo de clientes, especialmente los de menor tamaño.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

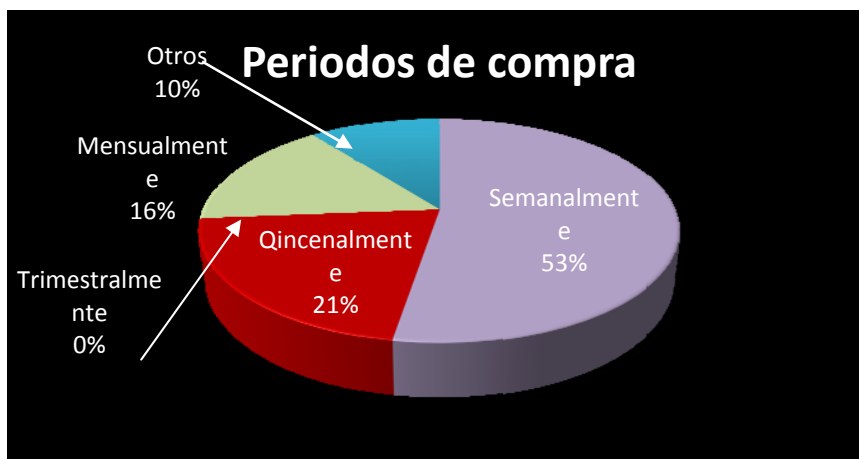
Fortaleza

- Diversificación permite minimizar posibles problemas de mercado

Debilidad

- Clientes pequeños en manos de distribuidores

2. Con que frecuencia adquiere hilos de tejer



La totalidad de los clientes encuestados adquieren los productos de “INTERFIBRA S.A.” en periodos de un mes o inferiores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Demanda estable todo el año
- No existe temporalidad total. (solamente de ciertos productos)

3. A la hora de adquirir hilos, que importancia da Ud. a cada uno de los siguientes aspectos



Como en casi todo negocio, el precio es tal vez el atributo más importante de los productos, por lo que el 68 % se pronunció de esta manera, y el restante 32% cree que es importante.



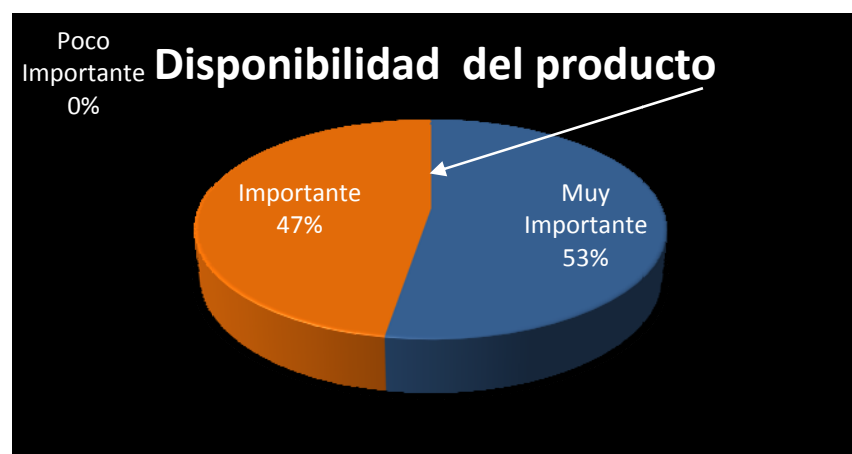
El 95 % de los encuestados afirma que la calidad es lo más importante, y el 5 % restante que es importante, esta respuesta es normal en clientes que se dedican a la manufactura de prendas.



Para la mayoría de los clientes, 89 %, la variedad de colores es un atributo muy importante, y el 11 % restante creen que es un atributo importante.



El 57 % de los clientes estima que la variedad de productos es muy importante, el 29 % importante y el 14 % restante estima que es poco importante.



La disponibilidad del producto es un atributo muy importante para el 53 % de los encuestados, e importante para el 47 % de los clientes





Los puntos de venta son muy importantes para el 47 % de los encuestados, importante para el 42 % y poco importante para el 11% restante



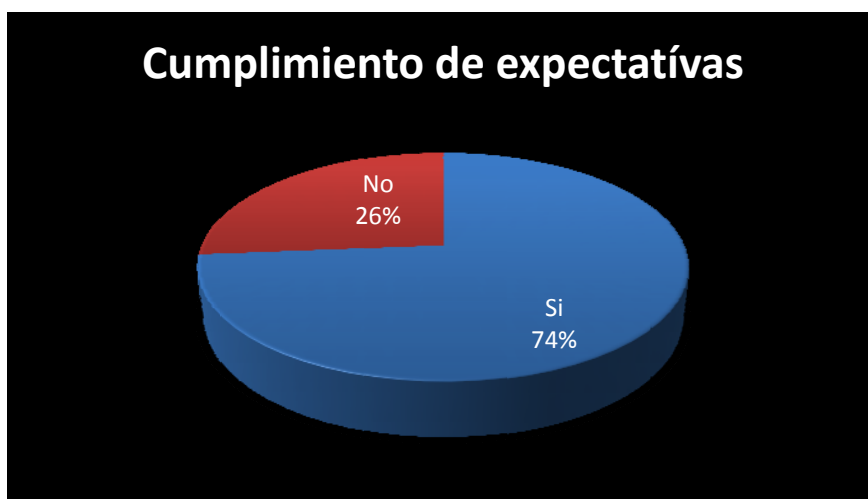
El cumplimiento de los plazos de entrega es muy importante para el 79 % de los clientes, importante para el 14 % y poco importante para el 7 % restante.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Las expectativas de los clientes son acordes a las metas de la empresa

4. Considera que los productos cumplen con las expectativas.



El 74 % de los clientes piensan que los productos de “INTERFIBRA S.A.” cumplen con sus expectativas, mientras que el 26 % restante opinan que los productos no cumplen con las expectativas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- Existe un porcentaje importante de clientes con expectativas no cumplidas.

5. Cuál es su grado de satisfacción sobre el servicio prestado por “INTERFIBRA S.A.”



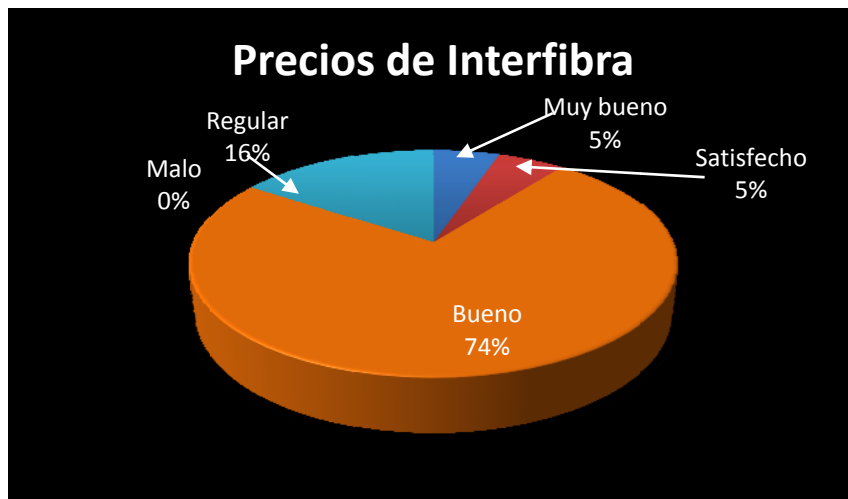
El 42 % de los encuestados se encuentran completamente satisfechos por el servicio prestado por “INTERFIBRA S.A.” mientras que el 58 % restante se encuentra satisfecho.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

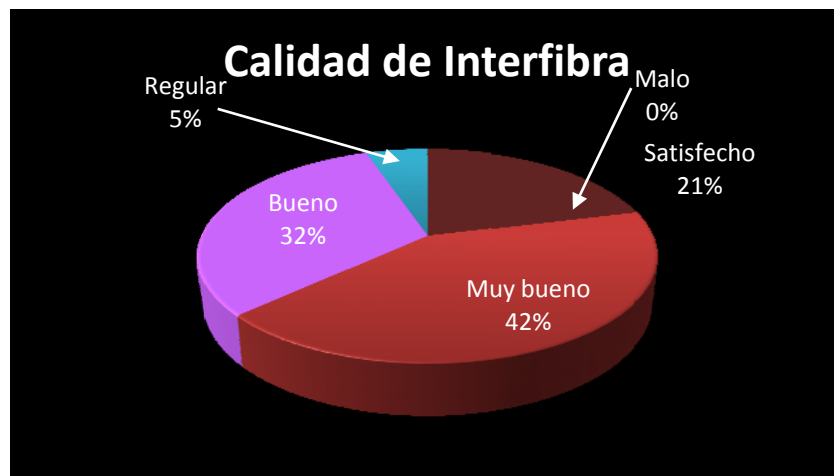
Fortaleza

- Satisfacción de los clientes por el servicio

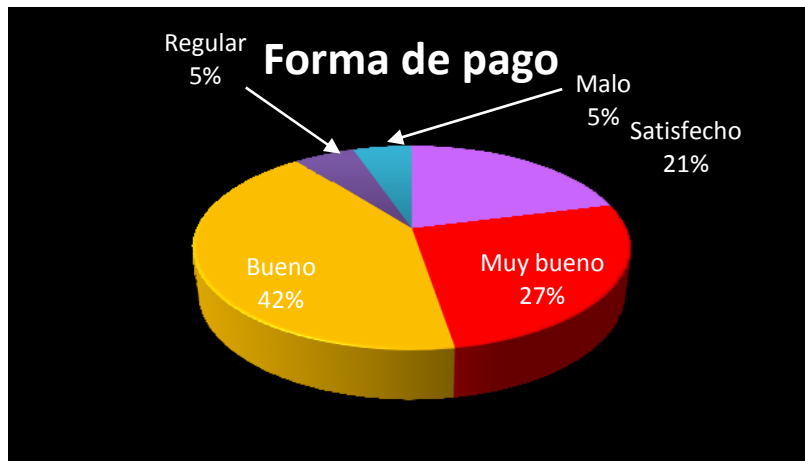
6. Califique los atributos de os productos de “INTERFIBRA S.A.”



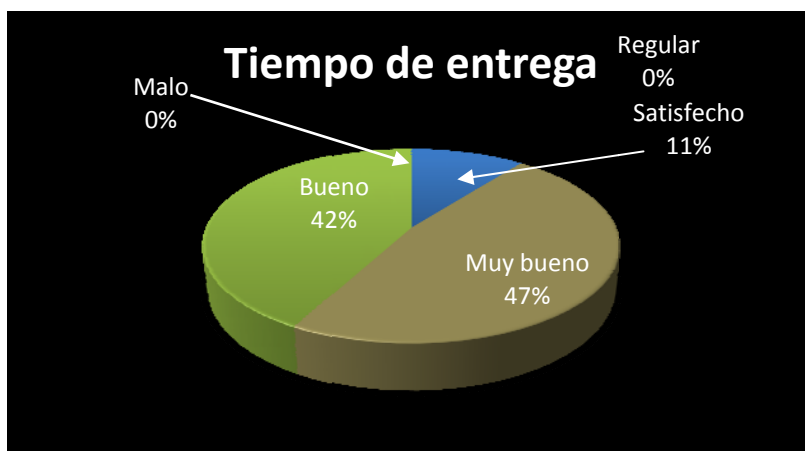
El nivel de precios de los productos de “INTERFIBRA S.A.” son calificados como buenos por la mayoría de los clientes 74 %, muy buenos el 5 %, y regular por el 16 % restante.



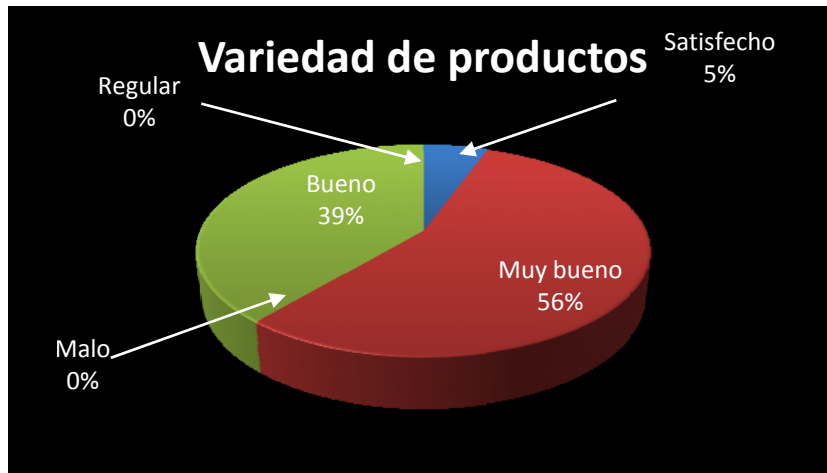
El 42 % de los encuestados afirman que la calidad de de los productos de la empresa es muy buena, el 32 % creen que la calidad es buena, el 21 % están satisfechos con la calidad y 5 % restante opinan que la calidad es regular.



En cuanto a la forma de pago, 42 % afirman que es bueno, 27 % muy bueno, el 21 % satisfecho, y el 10 % restante se reparten a partes iguales entre malo y regular.



El 46 % de los encuestados afirman que el tiempo de entrega es muy bueno, el 42 % que es bueno, y el 11 % que están satisfechos.



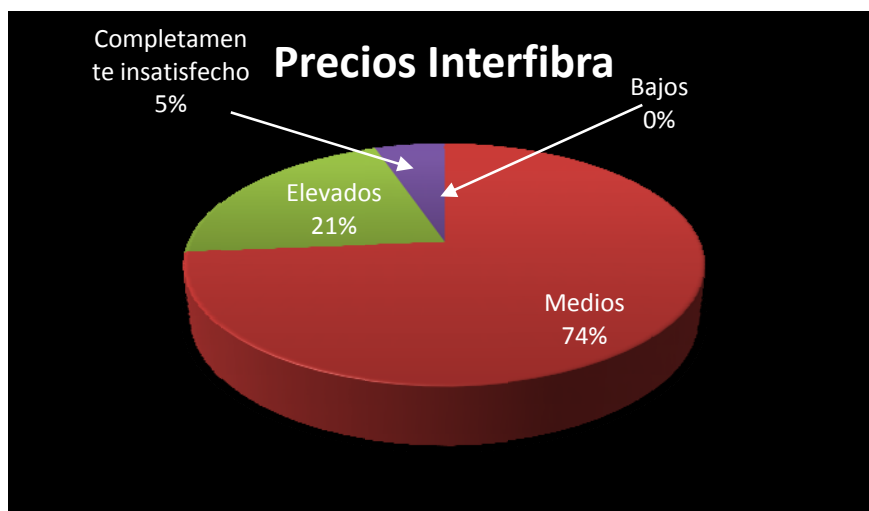
La variedad de productos es calificada como muy bueno por el 56 % de los encuestados, como bueno por el 39 % y como satisfechos con la variedad por el 5 %

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Calidad de los productos apreciada
- Forma de pago aceptable
- Precios aceptables
- Variedad de productos apreciada
- Tiempo de entrega bueno

7. Los precios de “INTERFIBRA S.A.” con relación a la competencia son:



La mayoría de los clientes, 74%, asevera que los precios de “INTERFIBRA S.A.” en relación con los de la competencia son de nivel medio, el 21 % piensa que son elevados, mientras que el 5% restante están completamente insatisfechos por el nivel de precios.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Buen nivel de aceptación de precios

#### Debilidad

- Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos

8. Valore la atención brindada por el personal de “INTERFIBRA S.A.”



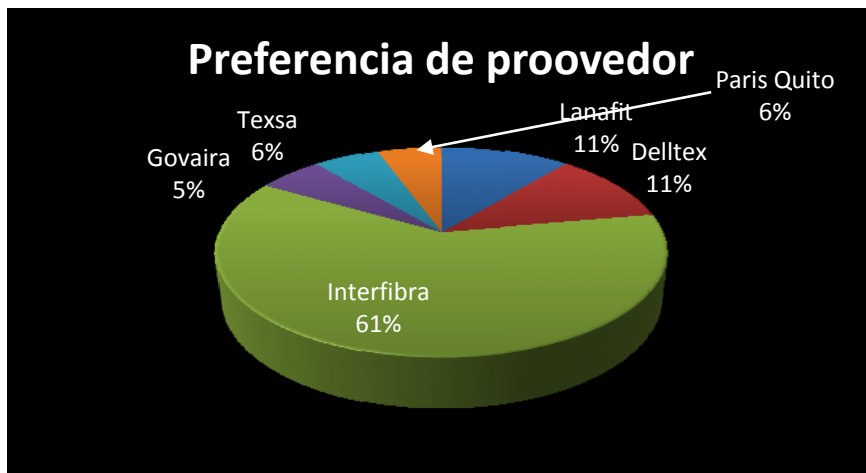
En referencia a la atención brindada el 68 % está completamente satisfecho, y el 32% restante está satisfecho.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Satisfacción por el servicio al cliente

9. Que proveedor de hilo acrílico prefiere



De los clientes encuestados, el 61 % prefieren los productos de “INTERFIBRA S.A.” mientras el 39% restante se reparten el resto de los competidores. Cabe anotar que la encuesta se realizo a clientes de la empresa,

CONNOTACIÓN GERENCIAL

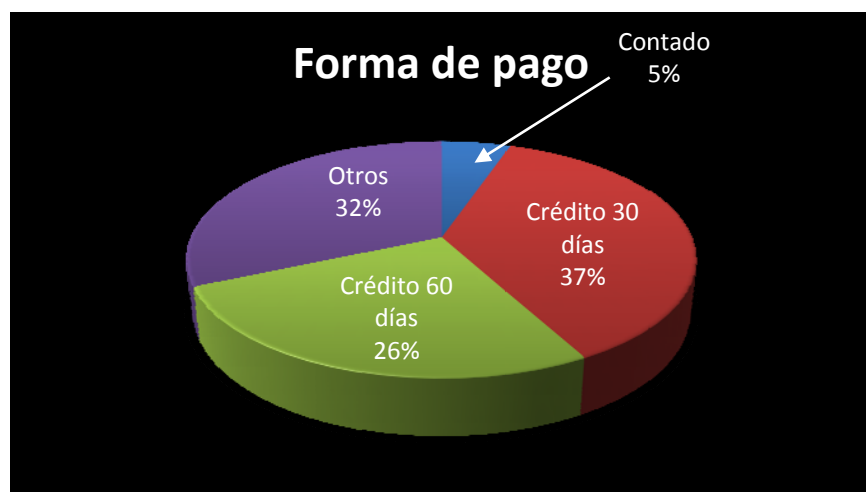
Fortaleza

- Mayoría de clientes satisfechos

Debilidad

- Competencia muy activa

10. Forma de pago de preferencia



La mayoría de clientes prefiere el pago a crédito especialmente a 30 días, el 37%, a 60 días el 26 %, y otras formas de pago a crédito el 32 %, quedando únicamente el 5 % restante con preferencia por el pago de contado.

En la actualidad existe la tendencia por parte de los distribuidores de incrementar el plazo de pago y llegar entre 90 y 120 días dependiendo del cliente.

### CONNOTACION GERENCIAL

Debilidad

- Capital considerable destinado al financiamiento de clientes

#### **2.1.2.3 COMPETENCIA**

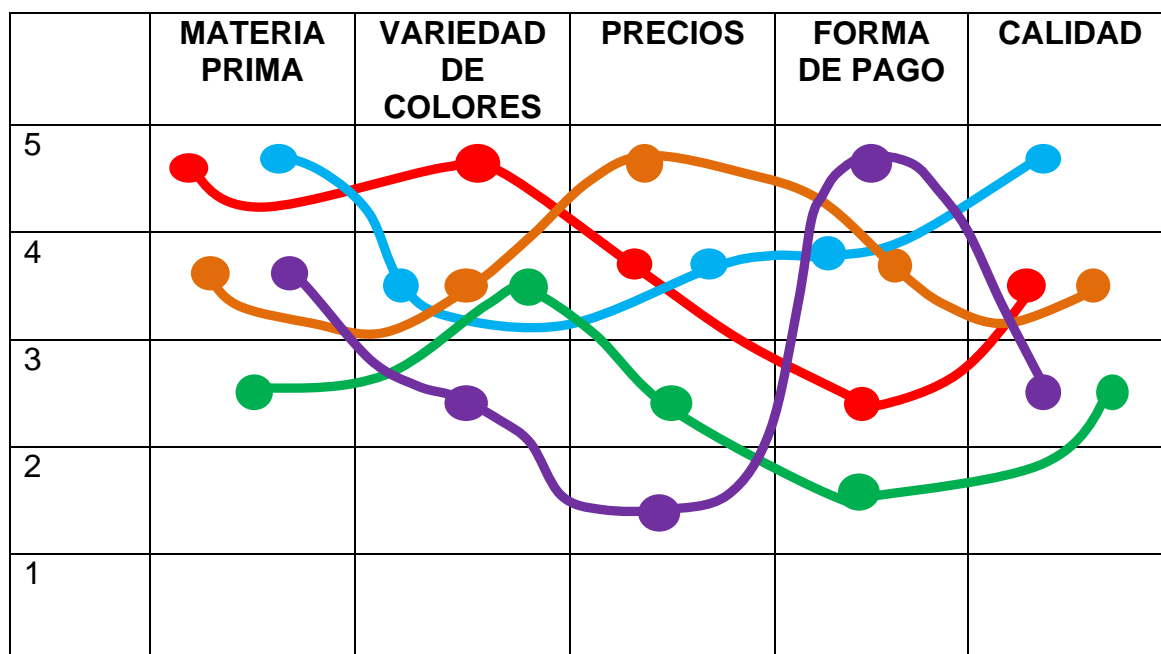
Como este segmento de la industria textil no es demasiado grande, los competidores del segmento son bien conocidos, manteniendo buenas relaciones entre ellos. Además los competidores se los toma como un aliado estratégico, que cumple con su función.

Los actores de este mercado son los siguientes:

- Deltex Industrial, es el mayor productor de hilados de fibra larga del país, su producción abarca todos los segmentos del mercado de calcetines, moda, artesanías, distribuidores. Su producción alcanza las 200 toneladas métricas mensuales, y está diversificado en la producción de telas y frazadas.
- Lanafit, produce alrededor de 130 toneladas mensuales, se mantiene básicamente con la producción de dos tipos de hilados, para sacos y para uniformes escolares.
- Textiles Texsa, produce 90 toneladas mensuales, se ubica en el segmento alto del mercado, produciendo hilados de alta calidad y precio, especialmente para la moda. También produce telas.
- Industrial Textilana, produce 40 toneladas mensuales de un solo tipo de hilado, utilizado principalmente para la confección de artesanías. Está diversificada en la producción de telas. Esta empresa pertenece al mismo grupo de Lanafit.
- Paris Quito, es un gran productor de frazadas y manteles, y el excedente de hilados los vende especialmente para la confección de artesanías. Su producción para la venta es de 35 toneladas mensuales.
- Industrias Govaira, es el más joven actor del mercado, produce alrededor de 40 toneladas mensuales, destinado al mercado de moda.



- Además están varios productores extranjeros en menor escala, de los cuales sobresale Miratex, gigante productor colombiano, pero que hasta el momento su presencia en nuestro mercado no ha sido de mucho influencia, principalmente debido a la tasa de cambio peso-dólar, que ha sido favorable para el Ecuador, pero que se estima va a cambiar de manera rápida debido a la fuerte devaluación que está afectando al peso colombiano. También están presentes productores peruanos en el segmento de hilados de alpaca, pero que por su alto precio no son de un consumo gravitante.



Elaborado por : Autor



1 Nivel inferior

5 Nivel superior

Al parecer, todas las empresas de este campo gozan de un éxito relativo, en mayor o menor escala. Sin embargo de este éxito, los más grandes y más antiguos competidores del ramo han venido realizando inversiones fuera del giro del negocio, que al parecer les resulta más rentable, por lo que han descuidado en cierta medida su negocio original y “principal”, permitiendo a empresas como “INTERFIBRA S.A.” posicionarse en sitios de privilegio en el mercado.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Fortaleza

- Buenas relaciones con la competencia
- Posición privilegiada por la fortaleza financiera
- Liderazgo en el sector de fibra larga

### Debilidad

- Menor diversificación

### **2.1.2.3.1 BARRERAS DE ENTRADA**

La principal barrera de entrada es la alta inversión inicial en maquinaria y edificios, además de los cupos que asignan los grandes productores de fibra a cada uno de sus clientes.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Fortaleza

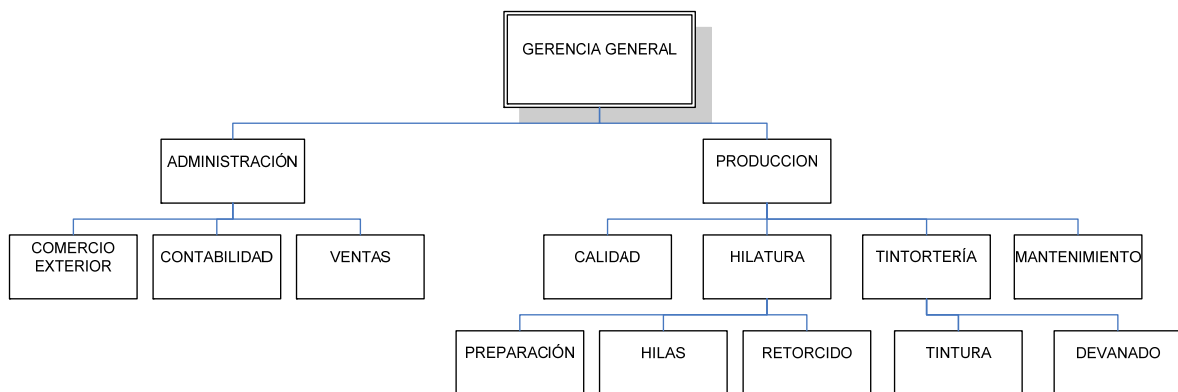
- Inversión inicial alta
- Cupos de materias primas

## **2.2 ANÁLISIS 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 finalmente de comercialización.

### **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

Administrativamente, "INTERFIBRA S.A." está organizada de manera tradicional, por departamentos y de manera vertical, contradiciendo de esta manera los criterios modernos de organización empresarial.



Elaborado por: Autor Marzo 2007

Como ya fue descrito con anterioridad, la organización es de manera vertical y rígida, en donde la última palabra la tiene el dueño y director de la empresa. La escasa preparación administrativa formal ha sido compensada por un buen sentido común al momento de realizar los negocios, lo que ha permitido tener un éxito relativo.

La capacidad administrativa de los diferentes departamentos se mermada por la multiplicidad de funciones del personal a cargo de los mismos. Es así como las funciones de nómina, adquisiciones y bodega son realizados por una misma persona, contabilidad por otra, ventas y bodega de ventas por otra persona, y finalmente control interno y comercio exterior por otra.

En el campo de las operaciones, una sola persona dirige la jefatura de planta, la cual incluye manejo de personal, seguridad, producción, mantenimiento y medio ambiente.

## CONNOTACION GERENCIAL

### Debilidad

- Los constantes cambios en el mundo empresarial de hoy obligan a las empresas a profesionalizarse de una manera total, tanto administrativa como productivamente.
- La innovación en el campo administrativo debe asimilarse como una inversión y no como un gasto más.

## **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, “INTERFIBRA S.A.” ha podido operar con capital propio, ya que sus directivos y propietarios han venido capitalizando la empresa, año tras año, desde su creación. De esta manera se ha logrado reducir considerablemente el costo del dinero.

El alto grado de especialización de “INTERFIBRA S.A.” al auto limitarse a la producción de hilados exclusivamente, ha permitido controlar de mejor manera parámetros como costos y gastos, frente a varios competidores que producen además de hilados, tejidos en donde si bien es verdad que los réditos económicos son mejores, se corre el riesgo de sufrir pérdidas sin precisar de donde provienen, disminuyendo de esta manera sus utilidades generales, y las inversiones, ya que se tienen que realizar en todos sus departamentos de producción.

### **2.2.2.1 RAZONES FINANCIERAS**

Existen dos tipos de razones financieras que son de uso general. Las primeras conocidas como razones del balance general, ya que tanto el numerador como el denominador se derivan del balance general. Las segundas son las razones del estado de resultados, y en donde se compara un elemento de flujo del estado de resultados con otro elemento de flujo de dicho estado.<sup>10</sup>

INDICADORES DE LIQUIDEZ permiten determinar la capacidad de una empresa de solventar sus deudas a corto plazo.

Los principales indicadores de este tipo son:

---

<sup>10</sup> VAN HORNE James, WACHOWICZ John, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, 11 Edición, Impreso en México, página 133

### INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	VALOR
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{3.490.865,27}{1.245.287,49}$	2,80
Liquidez Seca (Prueba ácida)	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{3.490.865,27 - 236.942,55}{1.245.287,49}$	2,61
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivos corrientes	3,490,865.27 - 1,245,287.49	\$2.245.577,78

- La razón de liquidez corriente nos indica que los Activos Corrientes son 2,8 veces los Pasivos Corrientes, lo que implica que la empresa tiene liquidez suficiente, a pesar de que el rubro de cuentas por cobrar a clientes y el de pago a proveedores es alto.
- La prueba de ácido nos demuestra que el inventario no es lo suficientemente grande como para afectar la liquidez de la empresa

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

##### Fortaleza

- Liquidez suficiente
- Capital de trabajo considerable

INDICADORES DE APALANCAMIENTO FINANCIERO O DEUDA permiten medir cuanto de los activos están financiados mediante deuda

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	VALOR
Razón de deuda a activo total	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{1.143.081,40}{3.927.066,84}$	0,291

- Este indicador nos muestra que solo el 29,1 % de los activos totales son financiados con deuda, el resto es financiado con capital de los accionistas.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

##### Fortaleza

- Capital de trabajo propio

INDICADORES DE RENTABILIDAD permiten medir la rentabilidad sobre ventas y sobre las inversiones.

### INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	VALOR
Utilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$813.787,57}{\$8.324.547,65}$	0,098
Retorno sobre Activos ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$813.787,57}{\$3.927.066,84}$	0,207
Retorno sobre Patrimonio ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\$813.787,57}{\$2.681.779,35}$	0,303

- El índice de utilidad sobre ventas nos indica un rendimiento del 9,8%, es decir que por cada dólar de ventas, 9,8 centavos son utilidades después de impuestos.
- El retorno sobre activos indica que se utilizan 20,7 dólares de activos para generar un dólar de utilidad.
- De la misma manera para generar un dólar de utilidad se utiliza 30,3 dólares del patrimonio de los accionistas

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- Buena rentabilidad

INDICADORES DE ACTIVIDAD permite determinar la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos<sup>11</sup>.

### INDICADORES DE ACTIVIDAD

INDICADOR	FORMULA	CALCULO	VALOR
Rotación de Créditos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{\$8.324.547,65}{\$3.217.169,91}$	2,58 veces
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Deudas Comerciales}}$	$\frac{\$236.942,55}{\$1.080.662,35}$	0,22 veces

- La rotación de créditos indica que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo 2,58 veces en un año.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> VAN HORNE James, WACHOWICZ John, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, 11 Edición, Impreso en México, página 139

- La rotación de proveedores nos indica la incidencia de los inventarios en las cuentas por pagar, es decir que se necesita rotar 22 veces el inventario para pagar la deuda a proveedores.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Debilidad

- El crédito a clientes es demasiado largo

### **2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA**

La planta de producción de “INTERFIBRA S.A.” es la más joven del mercado ecuatoriano, y por este motivo en su parque de maquinaria cuenta con tecnologías tanto de última como de penúltima generación.

En este sentido, la capacidad productiva de “INTERFIBRA S.A.” es de las mejores del mercado, ya que su maquinaria es muy fiable, y al disponer de capital propio, puede abastecerse de materia prima suficiente para mantener esta capacidad a sus niveles más altos, a un costo menor frente a varios de sus competidores. De igual manera las inversiones en bienes de capital, “INTERFIBRA S.A.” las realiza enfocado únicamente en la producción de hilados, no así sus competidores que invierten en varios tipos de maquinaria, tanto para hilatura como para tejeduría y acabados.

Las recientes inversiones realizadas por la empresa, le han permitido retomar nuevamente el liderazgo tecnológico en su segmento de mercado, liderazgo que le ha permitido marcar hitos en la industria textil de fibra larga, como son los recientes entregados premios “Ecos de Oro 2008” en donde “INTERFIBRA S.A.” logro alcanzar el primer puesto en la industria de fibra larga y tercero en la industria textil en general.

Esta capacidad productiva también le ha permitido mantener exportaciones sostenidas a países de la región, las mismas que por su carácter repetitivo, permiten establecer que “INTERFIBRA S.A.” es un suministrador fiable y confiable para los clientes.

Para alcanzar la capacidad productiva la empresa dispone del siguiente parque de maquinaria:

---

<sup>12</sup> VAN HORNE James, WACHOWICZ John, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, 11 Edición, Impreso en México, página 139

MAQUINA	MARCA	CANTIDAD
Convertidor de fibra	Seydel	2
Rebreaker	SantAndrea	2
Gills	SantAndrea	5
Mecheras de frotación	SantAndrea	2
Hilas	Zinser	10
Bobinadoras	Murata	3
Hermanadoras	Murata	2
Retorcedoras	Murata	7
Madejadoras	Croon+Lucke	5
Armarios tintura	Loris Bellini	2
Secadora	Stalam	1
Devanadoras	Fadis	10

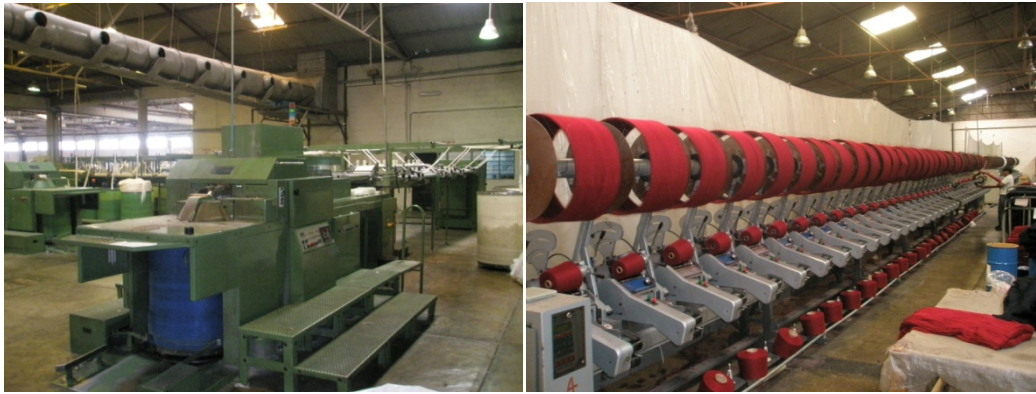
La capacidad de producción de este parque de maquinaria en la actualidad es de alrededor de 190.000 Kg / mes, pero que por múltiples circunstancias como variedad de producción, no llega más allá de 175.000 Kg / mes. Para alcanzar el máximo de producción, en la actualidad se han adquirido dos máquinas más, que ayudarán a no perder tanta producción en los cambios de materiales, y que estarán en producción a finales del primer trimestre del 2009.

El proceso productivo en la fabricación de hilados de fibra larga es el siguiente:

- Corte de fibra en la longitud deseada, esto se lo realiza en máquinas convertidores de fibra
- Mezcla y estiraje de la fibra ya cortada, se lo realiza en los rebreakers y gills.
- Frotación de la mecha, se lo realiza en las mecheras de frotación, y sirve para dar cohesión a las fibras para que pueda soportar el proceso de hilado.
- Hilado, en donde se estira y se da torsión a la mecha o pavilo, para convertirlo en hilo. Este proceso se lo realiza en hilas con mudada automática.
- Purgado y encona Es un control de calidad estricto que se realiza mediante la medición de la masa del hilo, cortando defectos y empalmando lo nuevamente. Este proceso se lo realiza mediante la utilización de máquinas bobinadoras.
- Hermanado, en donde se une dos hilos para posteriormente retorcerlo
- Retorcido, en donde mediante torsión se unen dos hilos dando mayor resistencia a la abrasión y a la rotura.



- Para poder teñir el hilo, y como la fibra tiene encogimiento, es necesario formar madejas con el hilo, ya que con este formato el hilo se relaja y puede encogerse de manera uniforme.
- Se tiñe en armarios, mediante un proceso físico –químico.
- Se seca por radiofrecuencia.
- Se bobina en devanadoras.



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### Fortaleza

- La capacidad de la hilandería es una de las más grandes del país
- Disponibilidad de materia prima suficiente, lo que asegura la producción
- Buena reputación en el campo textil tanto por calidad como por variedad.

### **2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Como ya se especifico anteriormente “INTERFIBRA S.A.” es la planta textil de fibra larga más joven del Ecuador, por lo que arranco con tecnología de punta desde sus inicios, y ha mantenido esta tecnología mediante la adquisición de más maquinaria en los últimos tiempos.

El adelanto tecnológico en el área textil ha sido enfocado principalmente al ahorro de la mano de obra y de energía en los procesos, mediante el uso de equipos electrónicos de última generación.

Esta tecnología tiene muchas ventajas en el campo del ahorro, pero también tiene su lado negativo, ya que de existir daños o desperfectos, es muy difícil de corregirlos, y los elementos necesarios para el arreglo normalmente no están disponibles en nuestro mercado, por lo que habría que importarlos de los productores. Esta situación acarrea tiempo de paro de maquinaria, que no es posible solventarlo, ya que mantener las piezas en bodega localmente es un gasto sumamente alto que no se justificaría, por este motivo se mantiene en stock solo un poco de piezas claves y que se sabe que pueden dañarse.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- La tecnología permite ahorrar energía y mano de obra.
- La tecnología permite asegurar la calidad de los productos

#### Debilidades

- La tecnología es muy costosa

### **2.2.5 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO**

El recurso humano es uno de los principales activos de toda empresa, e “INTERFIBRA S.A.” no es la excepción.

En la actualidad la empresa tiene 135 personas laborando en sus instalaciones, distribuidos en cuatro grupos de gente con turnos de 8 horas cada uno, incluidos Sábados y Domingos, es decir que siempre hay tres grupos de personas trabajando y uno descansando.

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.

“INTERFIBRA S.A.” 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 la actualidad existen personas de todo el Ecuador laborando en las instalaciones, lo que demuestra que la migración del campo a la ciudad sigue en auge en nuestro país.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Fortaleza

- Buena capacidad de personal
- Buen ambiente de trabajo

#### Debilidades

- Escasa capacitación formal
- Rotación de personal por la crisis económica del País.

### **2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es tal vez uno de los elementos más débiles de la organización. Al ser productos industriales, el universo de clientes no es elevado, sin embargo de lo cual no se logra romper las barreras de entrada que emplean los competidores.

En la actualidad, “INTERFIBRA S.A.” no dispone de un departamento de atención pos-venta, ya que al retirarse la persona encargada de este trabajo, nunca se llenó la vacante, ya que hasta hace un mes las ventas fueron extremadamente altas, y no se sentía la necesidad de hacerlo.

Sin embargo, luego de la crisis financiera mundial, las ventas han caído de manera drástica, por lo que se está retomando el tema nuevamente.

La empresa mantiene una red de distribuidores que abastecen a los pequeños clientes, es decir los que adquieren menos de 50 Kg de hilados, y atiende directamente a los clientes más grandes desde sus instalaciones.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### Debilidad

- No dispone de un servicio pos-venta formal
- No controla a los clientes pequeños, ya que este segmento del mercado está en manos de distribuidores.

Fortalezas

- Clientes fieles
- Clientes estables fuera del país

**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>13</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.

	DEBILIDADES
1	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes
2	Menor diversificación
3	No se invierte en innovación administrativa
4	Escasa profesionalización del personal administrativo
5	El crédito a clientes es demasiado largo
6	Escasa capacitación
7	Rotación de personal por migración
8	No dispone de servicio pos - venta formal
9	No controla a clientes pequeños por el uso de distribuidores

<sup>13</sup> DESS Gregory, LUMPKIN G.T. Dirección Estratégica, McGraw Hill, 1 Edición, impreso en España, Pg. 50

FORTALEZAS	
1	El uso de tecnología de punta permite mayor eficiencia de trabajo
2	Reducción de costos por incremento de eficiencia
3	Eficiencia en la administración de los recursos económicos
4	Los proveedores utilizados son reconocidos como los mejores de cada sector
5	Posicionamiento de la marca por buena calidad
6	Capacidad de abastecer a clientes grandes
7	Variedad de productos
8	Diversificación permite minimizar posibles problemas de mercado
9	Las expectativas de los clientes son acordes a las metas de la empresa
10	Satisfacción de los clientes por el servicio brindado, de acuerdo ala encuesta de satisfacción
11	Calidad de los productos apreciada
12	Forma de pago aceptable
13	Precios aceptables
14	Variedad de productos apreciada
15	Tiempo de entrega bueno
16	Buen nivel de aceptación de precios
17	Habilidad de relacionarse en buena manera con la competencia
18	Inversión inicial alta
19	Cupos suficientes de materias primas por parte de proveedores
20	Liquidez suficiente
21	Capital de trabajo considerable
22	Capital de trabajo propio
23	Buena rentabilidad
24	Posición privilegiada por fortaleza financiera
25	Liderazgo en el sector
26	Capacidad productiva de las más grandes del país
27	Disponibilidad de buena cantidad de materia prima
28	Buena reputación por calidad y variedad
29	Se dispone de tecnología de punta que permite ahorrar energía y mano de obra
30	Tecnología que permite asegurar la calidad
31	Buena capacidad de personal
32	Buen ambiente de trabajo
33	Cientes fieles por servicio brindado
34	Cientes fuera del país con repetición de pedidos

OPORTUNIDADES	
1	Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros
2	Crecimiento económico del país
3	Mayor movimiento económico
4	Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos de ventas
5	Restricción de líneas de crédito para algunos competidores
6	Producción limpia mediante el control de procesos y emisiones
7	Posibilidad de crédito directo de proveedores
8	Relación confiable y duradera
9	Posicionamiento de Interfibra como cliente fiable
10	Certificación de proveedores garantiza calidad de insumos
11	Relación de confianza entre cliente – proveedor
12	Demanda estable todo el año
13	Posibilidades de acceso a certificados de producción limpia
14	Control y manejo de desperdicios más eficiente por controles ambientales

AMENAZAS	
1	Pérdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas
2	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos
3	Competencia muy activa
4	Importante grupo de clientes con expectativas no cumplidas
5	Percepción de precios negativo por parte de los clientes
6	Clientes pequeños en manos de distribuidores
7	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
8	Créditos no al alcance de todos, disminuye el desarrollo del cliente
9	Endeudamiento incrementa el costo de ventas
10	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica
11	Incertidumbre para inversionistas
12	Mayor costo del capital
13	Intranquilidad financiera producto de la conflictividad política
14	Desarrollo empresarial y trabajo cotidiano difícil, por la campaña política permanente
15	Corrupción generalizada merma los recursos económicos para la inversión
16	Conflictos políticos por nueva Constitución
17	Régimen de transición no apropiado
18	Inseguridad jurídica
19	Falta de recursos económicos por el desempleo
20	Pérdida de mano de obra calificada por migración
21	Limitación del desarrollo personal por falta de recursos
22	Nulos aportes al sistema Tributario
23	Competencia desleal hacia empresas formales

### 2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

#### MATRIZ DE IMPACTO DE FORTALEZAS

	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tecnología de punta permite laborar con más eficiencia	X		
2	Reducción de costos por incremento de eficiencia	X		
3	Proveedores fiables por relación estable y duradera	X		
4	Posibilidad de crédito directo de proveedores	X		
5	Relación confiable y duradera		X	
6	Posicionamiento como cliente fiable	X		
7	Relaciones largas y fiables con la mayoría de proveedores		X	
8	Proveedores fiables por una buena relación cliente proveedor	X		
9	Certificación de proveedores garantiza calidad de insumos	X		
10	Relación de confianza entre cliente – proveedor		X	
11	Eficiencia en la administración de los recursos económicos	X		
12	Muy buena relación cliente – proveedor		X	
13	Proveedores responsables		X	

14	Los proveedores son los mejores de cada sector		X	
15	Posicionamiento de la marca por buena calidad	X		
16	Capacidad de abastecer a clientes grandes			X
17	Variedad de productos		X	
18	Diversificación permite minimizar posibles problemas de mercado		X	
19	Demanda estable todo el año	X		
20	No existe temporalidad total. (solamente de ciertos productos)			X
21	Las expectativas de los clientes son acordes a las metas de la empresa		X	
22	Satisfacción de los clientes por el servicio	X		
23	Calidad de los productos apreciada	X		
24	Forma de pago aceptable		X	
25	Precios aceptables		X	
26	Tiempo de entrega bueno		X	
27	Buen nivel de aceptación de precios	X		
28	Satisfacción por el servicio al cliente	X		
29	Mayoría de clientes satisfechos	X		
30	Buenas relaciones con la competencia			X
31	Inversión inicial alta		X	
32	Cupos de materias primas	X		
33	Liquidez suficiente	X		



34	Capital de trabajo considerable	X		
35	Capital de trabajo propio	X		
36	Buena rentabilidad	X		
37	Posición privilegiada por fortaleza financiera		X	
38	Liderazgo en el sector		X	
39	Capacidad productiva de las más grandes del país		X	
40	Disponibilidad de buena cantidad de materia prima			X
41	Buena reputación por calidad y variedad	X		
42	Tecnología que permite asegurar la calidad	X		
43	Buena capacidad de personal		X	
44	Buen ambiente de trabajo		X	
45	Clientes fieles	X		
46	Clientes fuera del país		X	

### MATRIZ DE IMPACTO DE DEBILIDADES

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Costo alto de la tecnología de punta	X		
2	Clientes pequeños en manos de distribuidores		X	
3	Existe un porcentaje importante de clientes con expectativas no cumplidas.	X		
4	Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos	X		
5	Competencia muy activa	X		
6	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes	X		
7	Menor diversificación		X	
8	No se invierte en innovación administrativa		X	
9	Escaza profesionalización del personal administrativo		X	
10	El crédito a clientes es demasiado largo	X		
11	Escaza capacitación	X		
12	Rotación de personal por migración	X		
13	No dispone de servicio pos - venta formal		X	

### MATRIZ DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros	X		
2	Crecimiento económico del país	X		
3	Mayor movimiento económico	X		
4	Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos de ventas	X		
5	Restricción de líneas de crédito para algunos competidores		X	
6	Producción limpia mediante el control de procesos y emisiones		X	
7	Posibilidades de acceso a certificados de producción limpia		X	
8	Control y manejo de desperdicios	X		

### MATRIZ DE IMPACTO DE AMENAZAS

	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Pérdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas	X		
2	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos	X		
3	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas	X		
4	Créditos no al alcance de todos, disminuye el desarrollo del cliente	X		
5	Endeudamiento incrementa el costo de ventas	X		
6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica	X		
7	Incertidumbre para inversionistas		X	
8	Mayor costo del capital	X		
9	Intranquilidad financiera producto de la conflictividad política	X		
10	Desarrollo empresarial y trabajo cotidiano difícil, por la campaña política permanente		X	
11	Corrupción generalizada merma los recursos económicos para la inversión	X		
12	Conflictos políticos por nueva Constitución		X	
13	Régimen de transición no apropiado			X
14	Inseguridad jurídica	X		
15	Falta de recursos económicos por el desempleo	X		
16	Pérdida de mano de obra calificada por migración	X		
17	Limitación del desarrollo personal por falta de recursos			X
18	Nulos aportes al sistema Tributario			X
19	Competencia desleal hacia empresas formales		X	

### 2.3.1.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN O ACCIÓN

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

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>OPORTUNIDADES</b>   <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto; width: 100px;"> <b>PONDERACIÓN</b>                       BAJA = 1                      MEDIA = 3                      ALTA = 5                 </div> </div>		Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros		Crecimiento económico del país		Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos de ventas		Restricción de líneas de crédito para algunos competidores		Posibilidad de crédito directo de proveedores		Relación confiable y duradera con proveedores		Posicionamiento de Interfibra como cliente fiable		TOTAL	
		01	02	04	05	07	08	09									
<b>F 1</b>	El uso de tecnología de punta permite mayor eficiencia de trabajo	1	1	3	3	3	1	1	13								
<b>F 3</b>	Proveedores fiables por relación estable y duradera	1	1	1	3	5	5	5	21								
<b>F 5</b>	Muy buena relación cliente – proveedor	1	1	1	5	5	5	5	23								
<b>F 12</b>	Demanda estable todo el año	3	3	3	1	1	1	3	15								
<b>F 14</b>	Satisfacción de los clientes por el servicio brindado	3	1	3	1	1	1	1	11								
<b>F 16</b>	Precios aceptables	3	1	1	1	1	1	1	9								
<b>F 17</b>	Variedad de productos apreciada	3	1	1	1	1	1	1	9								
<b>F 18</b>	Tiempo de entrega bueno	1	1	1	1	1	1	1	7								
<b>F 20</b>	Inversión inicial alta	3	1	1	1	1	1	1	9								
<b>F 21</b>	Cupos de materias primas	1	1	1	5	5	5	5	23								
<b>F 22</b>	Liquidez suficiente	5	3	1	1	5	3	3	21								
<b>F 25</b>	Posición privilegiada por fortaleza financiera	5	3	1	5	5	3	3	25								
<b>F 31</b>	Clientes fieles	3	1	3	1	3	3	3	17								
<b>F 32</b>	Clientes fuera del país	1	1	1	1	3	3	3	13								
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>216</b>								

Promedio de la Matriz columnas =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Nf}} = \frac{216}{7} = 31$

Promedio de la Matriz filas =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Nf}} = \frac{216}{14} = 15$

Ratio Balance de Fuerza (RBF) =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times \text{Nf} \times \text{Nc}} = \frac{216}{5 \times 14 \times 7} = 0,441$

### MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA " DA "

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;"><b>PONDERACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;">BAJA = 1 MEDIA = 3 ALTA = 5</p> </div>		<b>A M E N A Z A S</b>											
		Perdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas	Endeudamiento incrementa el costo de ventas	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica	Incertidumbre para inversionistas	Mayor costo del capital	Intranquilidad financiera producto de la conflictividad política	Desarrollo empresarial y trabajo cotidiano difícil, por la campaña política permanente	Conflictos políticos por nueva Constitución	Régimen de transición legislativo no apropiado	<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10	A12	A13	
<b>D 1</b>	Cientes pequeños en manos de distribuidores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>D 2</b>	Existe un porcentaje importante de clientes con expectativas no cumplidas.	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>D 3</b>	Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
<b>D 4</b>	Competencia muy activa	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
<b>D 5</b>	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes	3	1	3	5	3	1	5	1	1	1	1	25
<b>D 9</b>	El crédito a clientes es demasiado largo	3	1	3	5	3	1	5	1	1	1	1	25
<b>D 10</b>	Escasa capacitación del personal operativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>D 12</b>	No dispone de servicio pos - venta formal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>TOTAL</b>		20	16	12	16	12	8	16	8	8	8	8	132

Promedio de la Matriz columnas =	<u>Valor de la matriz</u>	132	=	12
	Nf	11		
Promedio de la Matriz filas =	<u>Valor de la matriz</u>	132	=	17
	Nf	8		
Ratio Balance de Fuerza (RBF) =	<u>Valor de la matriz</u>	132	=	0,300
	Ponderación alta x Nf x Nc	5 x 11 x 8		

**MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA " FA "**

**PONDERACIÓN**

BAJA = 1  
MEDIA = 3  
ALTA = 5

		A M E N A Z A S											TOTAL
		Perdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas	Endeudamiento incrementa el costo de ventas	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica	Incertidumbre para inversionistas	Mayor costo del capital	Intranquilidad financiera producto de la conflictividad política	Desarrollo empresarial y trabajo cotidiano difícil, por la campaña política permanente	Conflictos políticos por nueva Constitución	Régimen de transición legislativo no apropiado	
<b>FORTALEZAS</b>		A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10	A12	A13	
<b>F 1</b>	El uso de tecnología de punta permite mayor eficiencia de trabajo	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
<b>F 3</b>	Proveedores fiables por relación estable y duradera	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
<b>F 5</b>	Muy buena relación cliente – proveedor	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
<b>F 12</b>	Demanda estable todo el año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>F 14</b>	Satisfacción de los clientes por el servicio brindado	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	17
<b>F 16</b>	Precios aceptables	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	17
<b>F 17</b>	Variedad de productos apreciada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>F 18</b>	Tiempo de entrega bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>F 20</b>	Inversión inicial alta	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	15
<b>F 21</b>	Cupos de materias primas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
<b>F 22</b>	Liquidez suficiente	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	23
<b>F 25</b>	Posición privilegiada por fortaleza financiera	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	23
<b>F 31</b>	Clientes fieles	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
<b>F 32</b>	Clientes fuera del país	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>TOTAL</b>		22	18	20	24	28	14	24	14	14	14	14	206

Promedio de la Matriz columnas =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Nf}} = \frac{206}{11} = 19$

Promedio de la Matriz filas =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Nf}} = \frac{206}{14} = 15$

Ratio Balance de Fuerza (RBF) =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times \text{Nf} \times \text{Nc}} = \frac{206}{5 \times 11 \times 14} = 0,268$

### MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO " DO "

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>BAJA = 1 MEDIA = 3 ALTA = 5</p> </div>		<b>O P O R T U N I D A D E S</b>							
		Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros	Crecimiento económico del país	Mayor producción, genera más trabajo, mayores ingresos e incrementos de ventas	Restricción de líneas de crédito para algunos competidores	Posibilidad de crédito directo de proveedores	Relación confiable y duradera con proveedores	Posicionamiento de Interfibra como cliente fiable	<b>TOTAL</b>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	
<b>D 1</b>	Cientes pequeños en manos de distribuidores	3	1	5	1	1	1	1	13
<b>D 2</b>	Existe un porcentaje importante de clientes con expectativas no cumplidas.	5	1	5	1	1	1	1	15
<b>D 3</b>	Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos	5	1	5	1	1	1	1	15
<b>D 4</b>	Competencia muy activa	5	1	5	5	5	1	3	25
<b>D 5</b>	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes	3	3	1	1	5	1	1	15
<b>D 9</b>	El crédito a clientes es demasiado largo	3	3	1	1	5	1	1	15
<b>D 10</b>	Escaza capacitación del personal operativo	1	1	3	1	1	1	1	9
<b>D 12</b>	No dispone de servicio pos - venta formal	1	1	1	1	1	1	1	7
	<b>TOTAL</b>	26	12	26	12	20	8	10	114

Promedio de la Matriz columnas =	<u>Valor de la matriz</u>	114	=	16
	Nf	7		
Promedio de la Matriz filas =	<u>Valor de la matriz</u>	114	=	14
	Nf	8		
<b>Ratio Balance de Fuerza (RBF) =</b>	<u>Valor de la matriz</u>	114	=	0,407
	Ponderación alta xNfxNc	5 x 7 x 8		



### 2.3.1.4 MATRIZ DE SINTESIS

#### MATRIZ DE SÍNTESIS

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	01	Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros		A1	Perdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas
	07	Posibilidad de crédito directo de proveedores		A2	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos
	08	Relación confiable y duradera con proveedores		A3	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
	09	Posicionamiento de Interfibra como cliente fiable		A4	Endeudamiento incrementa el costo de ventas
				A6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica
				A8	Mayor costo del capital
ANÁLISIS INTERNO					
FORTALEZAS		F.O.		F.A.	
F3	Proveedores fiables por relación estable y duradera	(F3,07,08,09) Realizar las compras de materias primas mediante proyecciones de consumo, aprovechando al máximo el crédito directo	1	8	(F3,A4,A6,A8) Aprovechar al máximo el crédito de los proveedores
F5	Muy buena relación cliente – proveedor	(F5,07,08,09) Establecer políticas de pago definidas a los proveedores, ajustándose a estas al máximo	2	9	(F5,A4,A6,A8,A1,A2) Disminuir las influencias del entorno mediante la aplicación de un modelo de gestión.
F12	Demanda estable todo el año	(F12,01) Desarrollar clientes mediante la excelencia en servicio y calidad.	3	10	(F12,A1,A2,A3) Aplicación de un modelo de gestión que permita aprovechar las fortalezas, disminuyendo las amenazas del entorno.
F21	Cupos de materias primas	(F21,07,08,09) Realizar las compras de materias primas mediante proyecciones de consumo, aprovechando al máximo el crédito directo	4	11	(F21,A4,A6,A8) Establecer proyecciones de compra de materia prima, minimizando el riesgo de desabastecimiento
F22	Liquidez suficiente	(F22,01) Consolidar la posición en el mercado mediante la reinversión en la empresa	5	12	(F22,A4) Minimizar el endeudamiento aprovechando la fortaleza financiera
F25	Posición privilegiada por fortaleza financiera	(F25,01) Desarrollo de clientes mediante el aprovechamiento de la fortaleza financiera	6	13	(F25,A4,A8) Mantener la posición privilegiada mediante el control estricto de los recursos financieros
F31	Clientes fieles	(F31,01) Desarrollar el servicio pos-venta, mediante la creación del departamento respectivo.	7	14	(F31,A1,A2,A3) Fidelizar clientes mediante políticas de servicio y calidad.

**MATRIZ DE SÍNTESIS**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		O1	Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros	A1	Perdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas
		O7	Posibilidad de crédito directo de proveedores	A2	Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos
		O8	Relación confiable y duradera con proveedores	A3	El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
		O9	Posicionamiento de Interfibra como cliente fiable	A4	Endeudamiento incrementa el costo de ventas
				A6	Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>				A8	Mayor costo del capital
<b>DEBILIDADES</b>		<b>D.O.</b>		<b>D.A.</b>	
D3	Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos	1	(D3, O1,O9) Establecer un modelo de gestión que permita aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir la percepción negativa	5	(D3,A2,A3,A6,A8) Establecer un modelo de gestión basado en objetivos, y de esta manera minimizar las percepciones y los riesgos del entorno.
D4	Competencia muy activa	2	(D4,O1,O7,O8,O9) Consolidar a "INTERFIBRA S.A." como un proveedor confiable, mediante la excelencia en servicio y calidad	6	(D4,A2,A3,A4,A6,A8) Minimizar los riesgos del entorno mediante el modelo de gestión por objetivos.
D5	Capital considerable destinado al financiamiento de clientes	3	(D5, O1,O9,O7) Mantener el crédito a clientes fiables, tratando de desarrollarlos y potenciarlos al máximo	7	(D5,A3,A4,A6,A8) Priorización de los créditos a clientes mediante un análisis de cartera
D9	El crédito a clientes es demasiado largo	4	(D9,O1) Establecer una política de créditos a clientes muy estricta	8	(D9,A3,A4,A8) Establecer indicadores del manejo de cartera.

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

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<u>FO</u> 44,1%	<u>FA</u> 26,8%
<b>DEBILIDADES</b>	<u>DO</u> 40,7%	<u>DA</u> 30,0%

- El resultado de RBF=44,1% para la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad mayoritaria de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas
- El resultado de RBF = 26,8% 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 = 40,7% 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 =30% 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 diagnóstico situacional de “INTERFIBRA S.A.” 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, el Riesgo País, la situación política actual, la inseguridad jurídica, el desempleo, el subempleo, el no crecimiento de la Población Económicamente Activa, se presentan como amenazas para el desarrollo de “INTERFIBRA S.A.” y en general para la mayoría de empresas industriales de nuestro país. En cambio, las tasas de interés pasiva, el leve crecimiento económico de nuestro país y los factores ambientales 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, y la competencia. Existen pocas debilidades en este campo, principalmente en lo relacionado con los precios y a la menor diversificación frente a la competencia.

En lo relacionado con el ambiente interno, se destaca como una importante fortaleza la capacidad financiera de la empresa, la cual le permite otorgar créditos directos a los clientes, y por plazos largos. De la misma manera se destaca la capacidad tecnológica y productiva de la empresa, una de las más modernas y más grandes del país. Por último los clientes de la empresa son otra de las fortalezas de la misma, los cuales se han demostrado fieles y complacidos hacia “INTERFIBRA S.A.” y sus productos.

Por otro lado, la capacidad administrativa y la capacitación del recurso humano son las grandes debilidades de la empresa en el ambiente interno, al igual que ciertas deficiencias en la comercialización de sus productos, especialmente en lo referente al servicio pos venta, y a clientes pequeños, los cuales se encuentran en manos de distribuidores.

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

### FORTALEZAS

- Proveedores fiables por relación estable y duradera
- Muy buena relación cliente – proveedor

- Demanda estable todo el año
- Cupos de materias primas
- Liquidez suficiente
- Posición privilegiada por fortaleza financiera
- Clientes fieles

#### DEBILIDADES

- Importante grupo de clientes con percepción de precios negativos
- Competencia muy activa
- Capital considerable destinado al financiamiento de clientes
- El crédito a clientes es demasiado largo

#### OPORTUNIDADES

- Los intereses bajos permiten la inversión en negocios no financieros
- Posibilidad de crédito directo de proveedores
- Relación confiable y duradera con proveedores
- Posicionamiento de "INTERFIBRA S.A." como cliente fiable

#### AMENAZAS

- Pérdida del valor adquisitivo del Dólar, disminuye la posibilidad de ventas
- Incremento de precios de los artículos obliga a priorizar gastos
- El precio alto del dinero limita las posibilidades de ventas
- Endeudamiento incrementa el costo de ventas
- Restricción de las líneas de crédito hacia el país, complicando la situación económica
- Mayor costo del capital

# **CAPITULO 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>14</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 “INTERFIBRA S.A.” 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 “INTERFIBRA S.A.” los posibles enfoques son los siguientes:

- **Negocio actual o real:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de hilados para tejer de fibra larga
- **Negocio potencial:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de hilados para tejer de fibra larga para el mercado ecuatoriano y la comunidad andina.

---

<sup>14</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 138

- **Negocio futuro:** Empresa dedicada a la producción y comercialización de hilados para tejer de fibra larga, abastecedora del mercado nacional y de toda Latino América, brindando a nuestros clientes productos de muy alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de estos mediante el servicio óptimo, oportuno y satisfactorio, obteniendo de esta manera la fidelidad de nuestros clientes.

### **NEGOCIO DE “INTERFIBRA S.A.”**

**Producción y comercialización de hilados de tejer de fibra larga, satisfaciendo a nuestros clientes mediante la óptima calidad de los productos y el servicio, 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>15</sup>

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización<sup>16</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>17</sup>

“INTERFIBRA S.A.” no cuenta con principios definidos, sin embargo en el día a día del ejercicio empresarial, se desarrolla una práctica empresarial sana y responsable, por lo que intrínsecamente se ha podido enumerar los siguientes principios básicos:

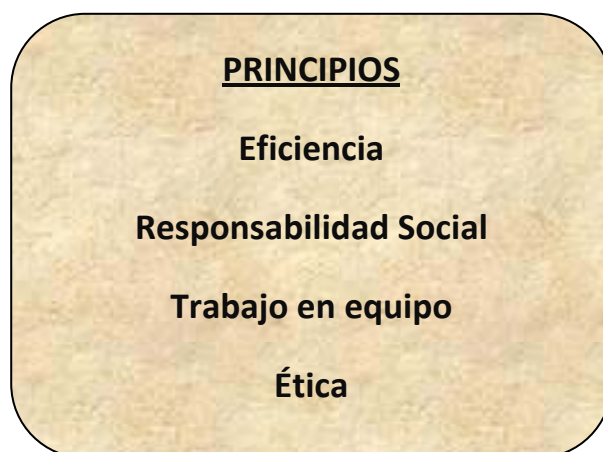
<sup>15</sup> HITT Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert “Administración Estratégica, tercera edición, Thomson Editores, página 32

<sup>16</sup> GUIZAR MONTUFAR Rafael, “Desarrollo organizacional” segunda edición, Editorial McGraw Hill, página 320

<sup>17</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 144



- **Eficiencia**, en el manejo de los recursos.
- **Responsabilidad social**, hacia todos los actores, proveedores, clientes, sociedad en general y con el medio ambiente.
- **Trabajo en equipo**, luchar en conjunto para alcanzar la misión de la empresa utilizando la visión de la misma
- **Ética** al desarrollar el talento humano



### 3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Esta matriz permite elaborar principios y valores que regirán el desempeño de la empresa y su personal en el desarrollo de sus actividades.

		GRUPO DE INTERÉS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
		PRINCIPIOS					
<b>EXISTENTES</b>	Eficiencia		X	X	X	-	-
	Trabajo en equipo		X	X	X	-	-
	Responsabilidad social		X	X	X	-	-
	Ética		X	X	X	X	X
<b>FALTANTES</b>	Compromiso		X	X	X	X	-
	Solidaridad		X	X	X	X	X
	Innovación		X	X	X	X	-
	Desarrollo laboral		X	X	X	-	-

### 3.2.2 VALORES

Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían a un gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma.<sup>18</sup>

Los valores son descriptores morales que muestran las responsabilidades éticas y sociales en el desarrollo de las labores del negocio.<sup>19</sup>

“INTERFIBRA S.A.” al igual que los principios, no posee valores descritos de manera específica, pero que se practican en el día a día de sus operaciones, estos son:

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



### 3.2.2.1 **MATRIZ AXIOMÁTICA**

<sup>18</sup> SERNA GÓMEZ Humberto, “Gerencia estratégica” 8va edición, 3R Editores, página 72

<sup>19</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios”; Página: 144

	GRUPO DE INTERÉS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
	PRINCIPIOS					
<b>EXISTENTES</b>	Honestidad	X	X	X	X	X
	Eficiencia	X	X	X	X	-
	Responsabilidad	X	X	X	X	X
	Disciplina	X	X	X	X	X
	Respeto	X	X	X	X	X
<b>FALTANTES</b>	Solidaridad	X	X	X	X	X
	Creatividad	X	X	X	X	-
	Tolerancia	X	X	X	-	-
	Perseverancia	X	X	X	-	-

### 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>20</sup>

ACTUAL	PROPUESTA
Administración asistemática	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, capacitación

### 3.2.4 MISIÓN

<sup>20</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

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>21</sup>

Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o por su acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de su misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.

*Peter Drucker*

La misión de una empresa es la declaración escrita del propósito de la organización.

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
Naturaleza del negocio	Industria textil
Razón para existir	Producción y comercialización de hilados de fibra larga
Mercado al que sirve	Tejedores dentro y fuera del País
Tamaño	Mediano
Principios	Eficiencia, Trabajo en equipo, Ética, Transparencia, Confianza, Innovación
Valores	Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Lealtad, Solidaridad, Perseverancia
Enfoque comercial	Práctica de políticas de comercio éticas y honestas

<sup>21</sup>SERNA GÓMEZ Humberto, “Gerencia estratégica” 8va edición, 3R Editores, página 35

### 3.2.4.1 MISIÓN PROPUESTA

#### MISIÓN DE “INTERFIBRA S.A.”

**Producimos y comercializamos hilados de fibra larga con altos estándares de calidad, desarrollo humano, responsabilidad social y precios competitivos, para satisfacer la demanda de tejedores a nivel nacional e internacional, basados en principios y valores**

### 3.2.5 VISIÓN

Es una declaración de cómo debería ser y actuar la organización en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.<sup>22</sup>

La política de la Visión de “INTERFIBRA S.A.” se basa en los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
Productos	Hilados de tejer de fibra larga
Principio organizacional	Innovación y eficiencia
Tiempo	5 años
Principios	Eficiencia, Trabajo en equipo, Ética, Transparencia, Confianza, Innovación
Valores	Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Lealtad, Solidaridad, Perseverancia
Enfoque comercial	Práctica de políticas de comercio éticas y honestas

<sup>22</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 148

### **VISIÓN 2014**

**Seremos la empresa líder en producción y comercialización de hilados de fibra larga, reconocidos por la calidad, eficiencia, y responsabilidad social, 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 cuál 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>23</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:

#### **OBJETIVO CORPORATIVO**

**Consolidar a “INTERFIBRA S.A.” en el mercado de los hilados de fibra larga, para poder crecer de manera sostenible en el tiempo, mediante reformas y procesos que permitan asegurar la calidad y el servicio al cliente, alcanzando la fidelidad de estos.**

### **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

<sup>23</sup> SALAZAR Francis, (2008); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 155

clasifica como perspectivas, y para el caso de “INTERFIBRA S.A.” son las siguientes:

- Accionistas
- Clientes
- Procesos y redes de cooperación
- Capital intangible
- Responsabilidad social

### 3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

#### PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

AREA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO	Búsqueda de mercados alternativos en Perú, Costa Rica y Guatemala
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de eficiencia productiva en al menos 5 %
RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión en al menos 5%

### 3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

#### PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

ATRIBUTOS	ACTUAL	PROPUESTA DE VALOR
CALIDAD	Aceptable	Reducir el índice de producción de calidades sub estándar del 2,5 % al 1,5 %
PRECIO	Aceptable	Establecer políticas de precios acordes a la calidad de los productos y el servicio brindado
SERVICIO	Muy Bueno	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación permanente al personal de atención al cliente
ENTREGAS	90 % a tiempo	Cumplir con las entregas al 100 %
FORMA DE PAGO	Crédito	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra
RELACIONES CON LOS CLIENTES	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	PROPUESTAS DE VALOR
INNOVACIÓN	Crear el departamento de investigación y desarrollo para innovar productos
ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelizar la marca por medio de servicio y calidad
PROCESOS	Innovar procesos para disminuir la generación de desperdicios y productos de calidad sub estándar
REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con proveedores y distribuidores, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad

### **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 de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo
CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional que involucre a todos los actores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

### **3.2.6.1.5 PROPUESTA DE VALOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### PROPUESTA DE VALOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
SALUD OCUPACIONAL	Establecer un programa de medicina preventiva y ocupacional
MEDIO AMBIENTE	Desarrollo de políticas de producción limpia, reduciendo las emisiones gaseosas, líquidas, sólidas y sonoras, y reutilizando al máximo los desechos
BUEN VECINO	Capacitar al personal en normas de interacción con la comunidad



### 3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO O	Búsqueda de mercados alternativos en Perú, Costa Rica y Guatemala	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de eficiencia productiva en al menos 5 %	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión en al menos 5%	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Reducir el índice de producción de calidades sub estándar del 2,5 % al 1,5 %	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías
	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 permanente al personal de atención al cliente	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente
	ENTREGAS	Cumplir con las entregas al 100 %	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo
	FORMA DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra	Establecer una base de datos de clientes
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar las relaciones a través de la capacitación del personal de atención al cliente	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS	INNOVACIÓN	Desarrollar el departamento de investigación y desarrollo para innovar productos	Establecer políticas de innovación de productos
	ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelizar la marca por medio de servicio y calidad,	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos
	PROCESOS	Innovar procesos para disminuir la generación de desperdicios y productos de calidad sub estándar	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con proveedores y distribuidores, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo.	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional que involucre a todos los actores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicándolos en sus trabajos y funciones
RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Establecer un programa de medicina preventiva y ocupacional	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional
	MEDIO AMBIENTE	Desarrollo de políticas de producción limpia, reduciendo las emisiones gaseosas, líquidas, sólidas y sonoras, y reutilizando al máximo los desechos	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido
	BUEN VECINO	Capacitar al personal en normas de interacción con la comunidad	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica

### 3.2.6.3 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

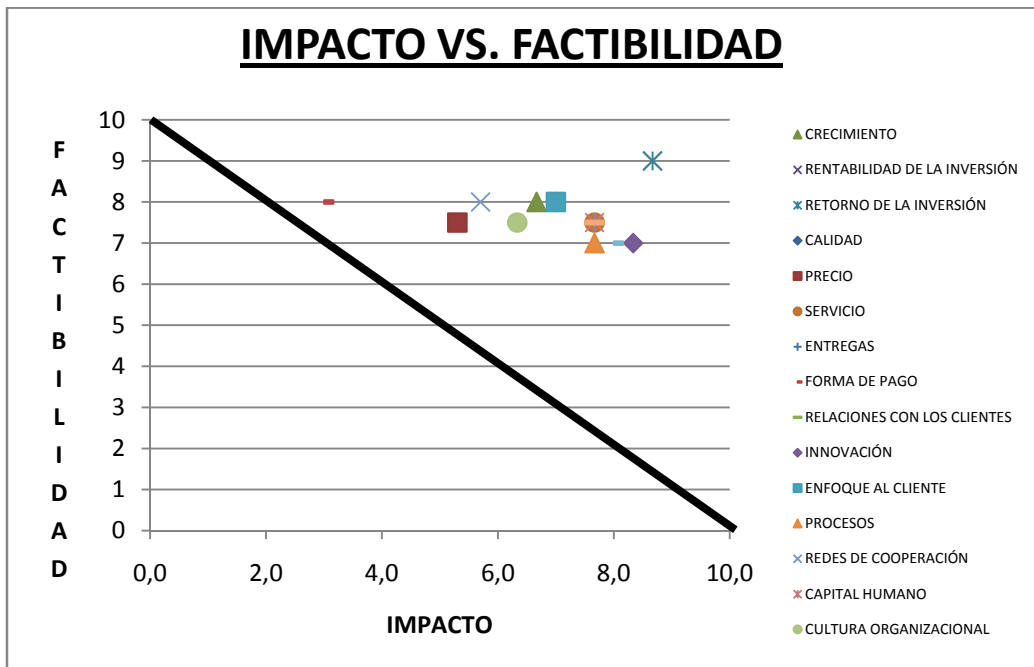
PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS										
INCIDENCIA				FACTIBILIDAD			IMPACTO			
ALTO = 10    MEDIO = 5    BAJO = 1				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSOS HUMANOS APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACION INTERNA	TOTAL
No.	PERSPECTIVA	EJES	PRE - OBJETIVOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	8	6	6	6,7	9	7	8
2	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	9	8	9	8,7	9	9	9
3	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y	9	9	8	8,7	9	9	9
4	CLIENTE MERCADO	CALIDAD	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	6	8	7	7,0	9	7	8
5	CLIENTE MERCADO	PRECIO	Definir la política de precios por artículo	6	5	5	5,3	8	7	7,5
6	CLIENTE MERCADO	SERVICIO	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	7	9	7	7,7	8	7	7,5
7	CLIENTE MERCADO	ENTREGAS	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	7	9	7	7,7	8	7	7,5
8	CLIENTE MERCADO	FORMA DE PAGO	Establecer una base de datos de clientes	3	3	3	3,0	8	8	8
9	CLIENTE MERCADO	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	7	9	7	7,7	8	7	7,5
10	PROCESOS	INNOVACIÓN	Establecer políticas de innovación de productos	8	8	9	8,3	7	7	7
11	PROCESOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	6	8	7	7,0	9	7	8
12	PROCESOS	PROCESOS	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	7	8	8	7,7	7	7	7
13	PROCESOS	REDES DE COOPERACIÓN	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	7	5	5	5,7	9	7	8

14	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	7	9	7	7,7	8	7	7,5
15	CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnificándolos en	6	8	5	6,3	7	8	7,5
16	RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	7	9	7	7,7	8	7	7,5
17	RESPONSABILIDAD SOCIAL	MEDIO AMBIENTE	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo	9	7	8	8,0	8	6	7
18	RESPONSABILIDAD SOCIAL	BUEN VECINO	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	7	9	7	7,7	8	7	7,5

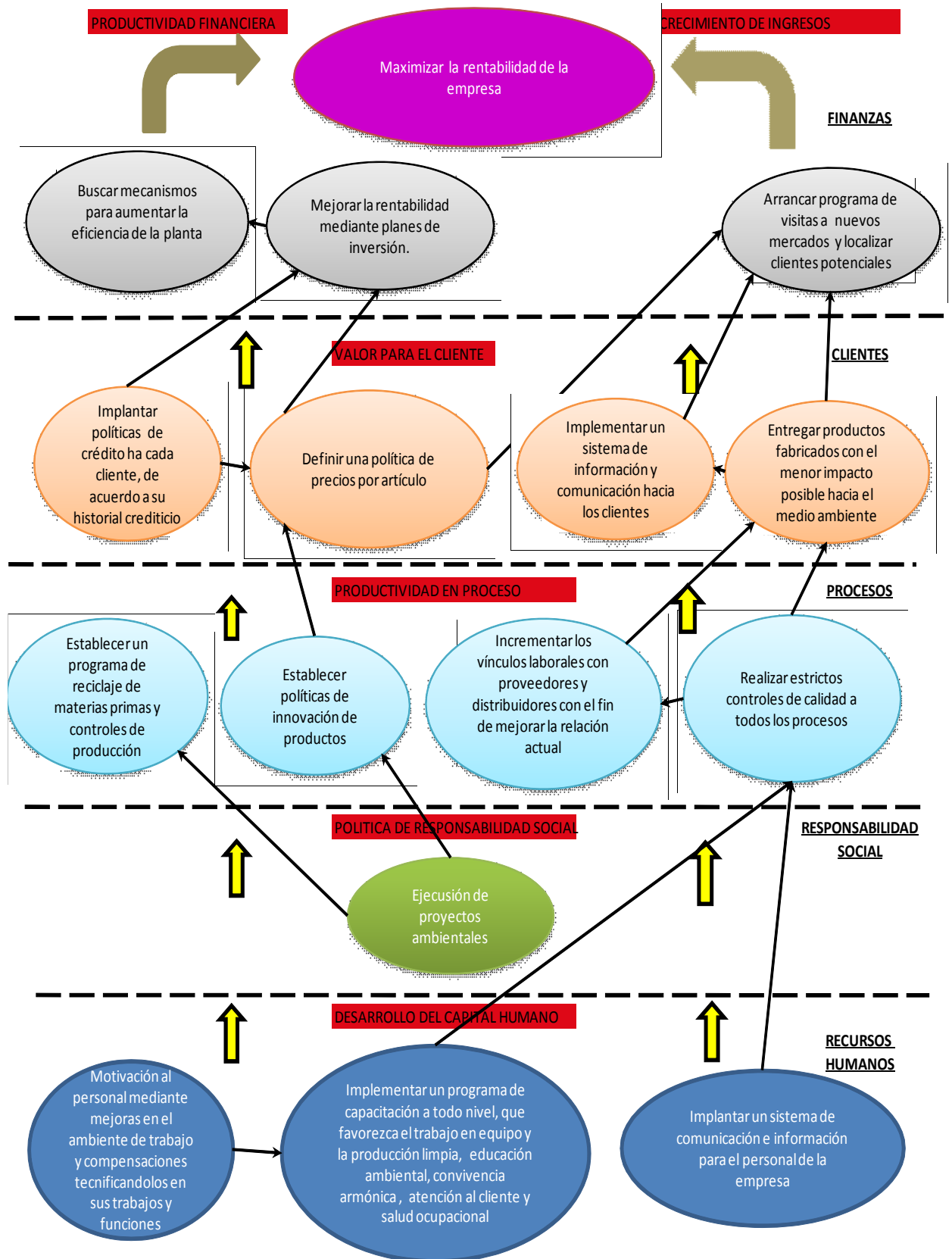
### 3.2.6.4 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

No.	PERSPECTIVA	EJES	OBJETIVOS	X	Y
1	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	6,7	8
2	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	8,7	9
3	FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento	8,7	9
4	CLIENTE MERCADO	CALIDAD	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	7,0	8
5	CLIENTE MERCADO	PRECIO	Definir la política de precios por artículo	5,3	7,5
6	CLIENTE MERCADO	SERVICIO	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	7,7	7,5
7	CLIENTE MERCADO	ENTREGAS	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	7,7	7,5
8	CLIENTE MERCADO	FORMA DE PAGO	Establecer una base de datos de clientes	3,0	8
9	CLIENTE MERCADO	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	7,7	7,5

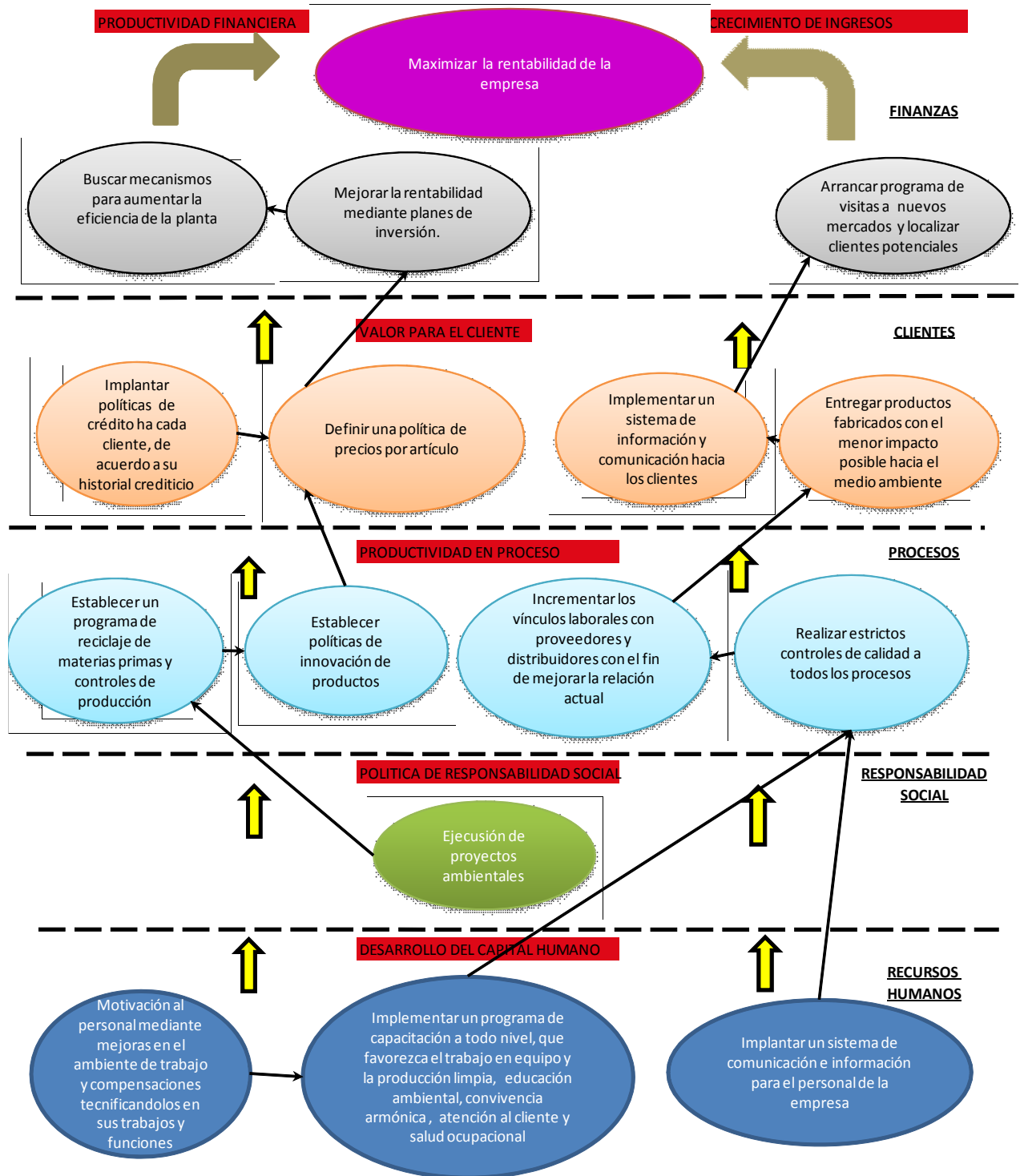
10	PROCESOS	INNOVACIÓN	Establecer políticas de innovación de productos	8,3	7
11	PROCESOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	7,0	8
12	PROCESOS	PROCESOS	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	7,7	7
13	PROCESOS	REDES DE COOPERACIÓN	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	5,7	8
14	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la	7,7	7,5
15	CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnificándolos en	6,3	7,5
16	RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	7,7	7,5
17	RESPONSABILIDAD SOCIAL	MEDIO AMBIENTE	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo	8,0	7
18	RESPONSABILIDAD SOCIAL	BUEN VECINO	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	7,7	7,5



### 3.2.7 MAPA POR PERSPECTIVAS



Luego de analizar el mapa por perspectivas se escogió las siguientes rutas con sus respectivos objetivos estratégicos:



### 3.2.8 TIEMPO DE LOS 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 llega a determinar cuáles son los Objetivos Estratégicos de corto, mediano y largo plazo, que formarán parte del Plan Estratégico de “INTERFIBRA S.A.” los mismos que se resumen en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Búsqueda de mercados alternativos en Perú, Costa Rica y Guatemala	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	X		
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de eficiencia productiva en al menos 5 %	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad		X	
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión en al menos 5%	planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.			X
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Reducir el índice de producción de calidades sub estándar del 2,5 % al 1,5 %	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	X		
	PRECIO	Establecer políticas de precios acordes a la calidad de los productos y el servicio brindado	Definir la política de precios por artículo	X		
	SERVICIO	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación permanente al personal de atención al cliente	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente		X	
	ENTREGA	Cumplir con las entregas al 100 %	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	X		
	FORMA DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra	Establecer una base de datos de clientes		X	
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar las relaciones a través de la capacitación del personal de atención al cliente	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	X		



PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESOS	INNOVACION	Desarrollar el departamento de investigación y desarrollo para innovar productos		X	
	ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelizar la marca por medio de servicio y calidad,		X	
	PROCESOS	Innovar procesos para disminuir la generación de desperdicios y productos de calidad sub estándar	X		
	REDES DE COOPERACION	Fortalecer relaciones con proveedores y distribuidores, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad		X	
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo.		X	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional que involucre a todos los actores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales		X	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Establecer un programa de medicina preventiva y ocupacional		X	
	BUEN VEMEDIO AMBIENTAL	Desarrollo de políticas de producción limpia, reduciendo las emisiones gaseosas, líquidas, sólidas y sonoras, y reutilizando al máximo los desechos		X	
	BUEN VEMEDIO AMBIENTAL	Capacitar al personal en normas de interacción con la comunidad		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>24</sup>

<sup>24</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_Empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresarial)

Para poder determinar la estrategia corporativa de “INTERFIBRA S.A.” 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.
- **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.

### **3.2.9.2 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 la 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 “INTERFIBRA S.A.” se define de la siguiente manera:

#### **Estrategia de desarrollo. Liderazgo en costos**

Optimizar los procesos productivos, administrativos y comerciales de la empresa, mediante la capacitación, reciclaje de materias primas, eficiencia productiva, con el propósito de disminuir los costos de producción de los artículos, facilitando de esta manera la comercialización de los mismos, manteniendo o mejorando su calidad.

#### **Estrategia de crecimiento. Desarrollo de mercado.**

Incursionar en mercados extranjeros como Perú, Costa Rica, Guatemala y México, a la vez consolidarse en el mercado colombiano, chileno y boliviano, sin descuidar el mercado local.

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

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

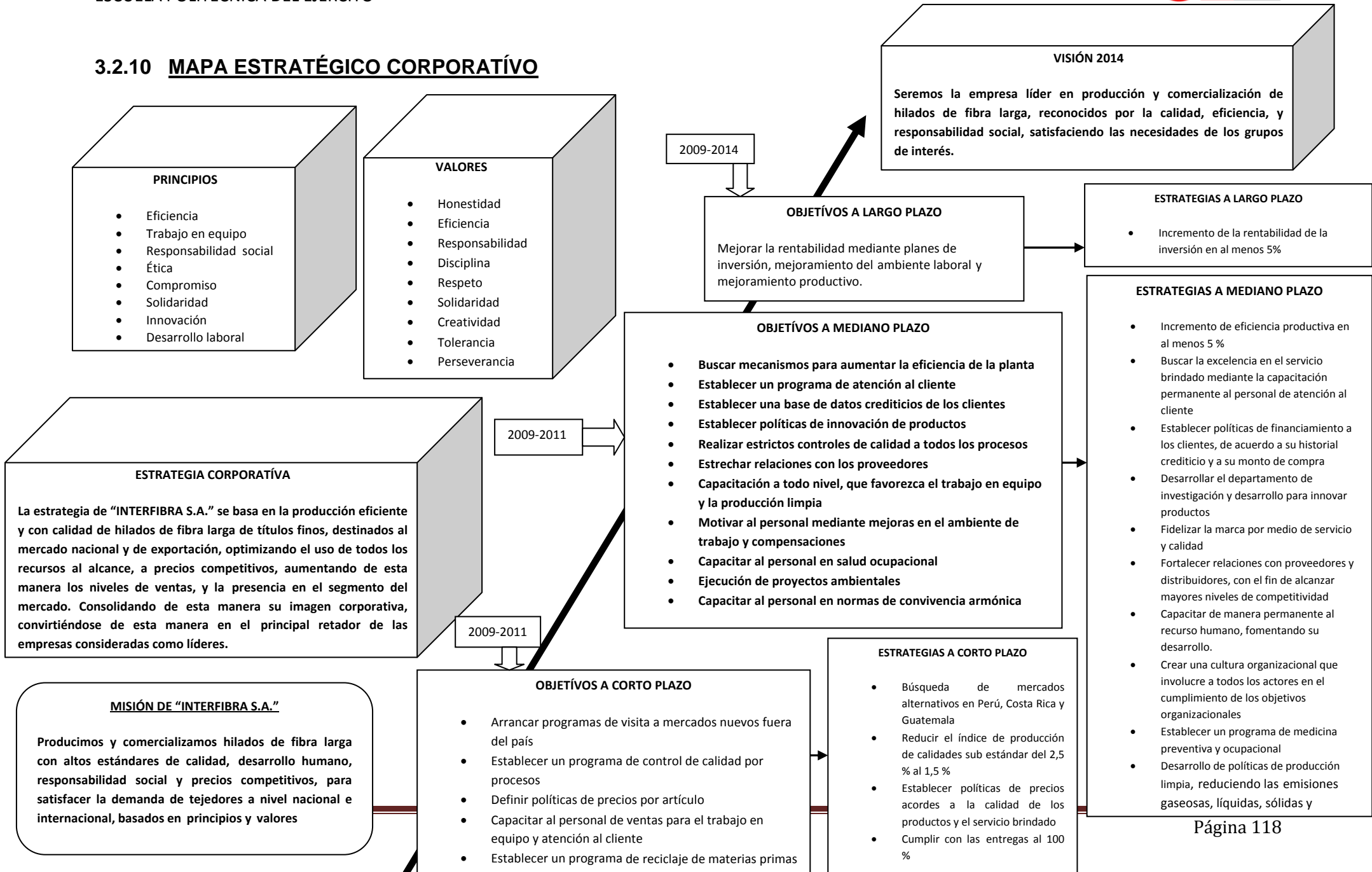
Una vez esbozado el perfil de “INTERFIBRA S.A.” procedemos a definir la estrategia corporativa.

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

**La estrategia de “INTERFIBRA S.A.” se basa en la producción eficiente y con calidad de hilados de fibra larga de títulos finos, destinados al mercado nacional y de exportación, optimizando el uso de todos los recursos al alcance, a precios competitivos, aumentando de esta manera los niveles de ventas, y la presencia en el segmento del mercado. Consolidando de esta manera su imagen corporativa, convirtiéndose de esta manera en el principal retador de las empresas consideradas como líderes.**



### 3.2.10 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



# **CAPITULO IV**

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



## **CAPITULO 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. “INTERFIBRA S.A.” 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 darán 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**

<b>INDICADORES</b>	<b>KPI's</b>
CRECIMIENTO	Crecimiento en el mercado
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Rentabilidad operacional
RETORNO DE LA INVERSIÓN	Rentabilidad financiera

#### **4.2.1.2 INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO**

<b>INDICADORES</b>	<b>KPI's</b>
<b>CALIDAD</b>	Nivel de quejas
<b>SERVICIO</b>	Satisfacción del cliente
<b>ENTREGAS</b>	Tiempo de entrega
<b>FORMA DE PAGO</b>	Número de clientes con crédito
<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	Satisfacción del cliente

#### 4.2.1.3 INDICADORES DE PROCESOS

INDICADORES	KPI's
INNOVACIÓN	Innovación operativa o productos
PROCESOS	Estandarización de procesos
PROCESOS	Disminución de costos
REDES DE COOPERACIÓN	Certificación de proveedores

#### 4.2.1.4 INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

INDICADORES	KPI's
CAPITAL HUMANO	Desarrollo laboral
CULTURA ORGANIZACIONAL	Clima laboral

#### 4.2.1.5 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

INDICADORES	KPI's
SALUD OCUPACIONAL	Desarrollo laboral
MEDIO AMBIENTE	Proyectos realizados
BUEN VECINO	Relaciones con la comunidad

### 4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS					METAS				
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISIÓN ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	RESULTADO	
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Búsqueda de mercados alternativos en Perú, Costa Rica y Guatemala	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	1. Crecimiento en el mercado	Ventas totales de la empresa Ventas del sector	Anual	Encuesta de mercado	32%	31%	32%	40%	34,0	%
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de eficiencia productiva en al menos 5 %	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	2. Rentabilidad operacional	Utilidad operacional Ventas de la empresa	Mensual	Balances	11,8%	11,80%	13%	14%	14,7	%
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión en al menos 5%	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.	3. Rentabilidad financiera	Utilidad de inversiones Capital	Mensual	Balances	13%	13%	15%	17%	8,0	%
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Reducir el índice de producción de calidades sub estándar del 2,5 % al 1,5 %	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	4. Cantidad de productos con deficientes	Productos devueltos Total de productos.	Mensual	Encuesta clientes	2,50%	2,50%	1,50%	1%	1,4	%
	SERVICIO	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación permanente al personal de atención al cliente	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	5. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos foco	Anual	Encuesta clientes	82%	82%	90%	98%	91,0	%
	ENTREGAS	Cumplir con las entregas al 100 %	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	6. Tiempo de entrega	Tiempo utilizado para entregar Tiempo programado	Mensual	Informe de ventas	81%	81%	90%	98%	93,0	%
	FORMA DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra	Establecer una base de datos de clientes	7. % de clientes con crédito	Número de clientes con crédito Total de clientes	Trimestral	Informe de ventas	70%	45%	55%	68%	73,0	%
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar las relaciones a través de la capacitación del personal de atención al cliente	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	8. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos foco	Semestral	Encuesta clientes	88%	88%	92%	98%	93,0	%

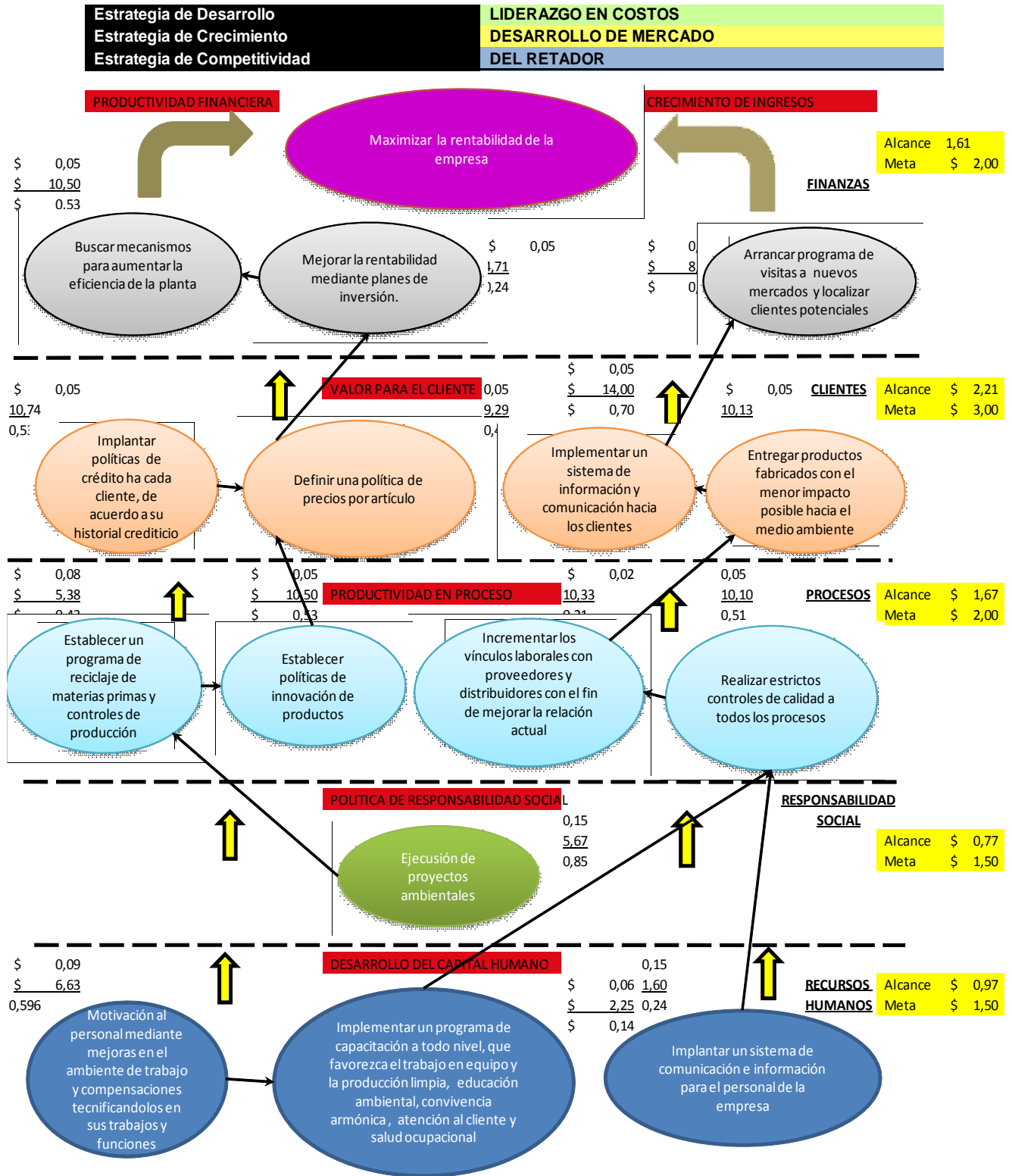
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS				METAS					
PROCESOS	INNOVACIÓN	Desarrollar el departamento de investigación y desarrollo para innovar productos	Establecer políticas de innovación de productos	9. Innovación operativa	% productos nuevos lanzados al mercado	Anual	Encuesta clientes	30%	30%	35%	40%	42,0	%
	ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelizar la marca por medio de servicio y calidad,	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	10. Estandarización de procesos	% procesos estandarizados	Anual	Informes de producción	90%	90%	95%	99%	100,0	%
	PROCESOS	Innovar procesos para disminuir la generación de desperdicios y productos de calidad sub estándar	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	11. Disminución de costos	% de disminución	Mensual	Informes de producción	2%	2%	5%	8%	4,3	%
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con proveedores y distribuidores, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	12. Certificación de proveedores	% de proveedores calificados en un proceso de calificación	Anual	Informes de compras	65%	65%	75%	90%	93,0	%
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo.	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	13. Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados Trabajadores totales	Anual	Encuesta laboral	23%	23%	60%	80%	18,0	%
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional que involucre a todos los actores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicándolos en sus trabajos y funciones	14. Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente laboral y procesos	Anual	Encuesta laboral	48%	50%	65%	80%	53,0	%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Establecer un programa de medicina preventiva y ocupacional	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	13. Trabajadores capacitados	Trabajadores capacitados Trabajadores totales	Anual	Encuesta laboral	12%	23%	60%	80%	32,0	%
	MEDIO AMBIENTE	Desarrollo de políticas de producción limpia, reduciendo las emisiones gaseosas, líquidas, sólidas y sonoras, y reutilizando al máximo los desechos	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido	16. Proyectos ambientales	Proyectos realizados Proyectos totales	Anual	Informes de gestión de producción	45%	50%	65%	80%	81,0	%
	BUEN VECINO	Capacitar al personal en normas de interacción con la comunidad	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	17. Nivel de aceptación de la comunidad	Encuestas positivas Encuestas totales	Anual	Encuesta comunitaria o de vecindad	56%	23%	60%	80%	23,0	%

#### 4.4 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS									
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISIÓN ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META	MEP
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	1. Crecimiento en el mercado	Ventas totales de la empresa Ventas del sector	Anual	Encuesta de mercado	32%	0,10	0,85	0,09	1,00	8,50
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	2. Rentabilidad operacional	Utilidad operacional Ventas de la empresa	Mensual	Balances	11,8%	0,05	1,05	0,05	0,50	10,50
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.	3. Rentabilidad financiera	Utilidad de inversiones Capital	Mensual	Balances	13%	0,05	0,47	0,02	0,50	4,71
<b>SUB TOTAL</b>								<b>0,20</b>	<b>2,37</b>	<b>0,16</b>	<b>2,00</b>	
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Establecer un sistema de información cliente - empresa	4. Nivel de quejas	Clientes con quejas Total de clientes atendidos.	Mensual	Encuesta clientes	2,50%	0,05	1,40	0,07	0,50	14,00
	SERVICIO	Establecer políticas de precios por artículos	5. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos fóco	Anual	Encuesta clientes	82%	0,05	0,93	0,05	0,50	9,29
	ENTREGAS	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	6. Tiempo de entrega	Tiempo utilizado para entregar Tiempo programado	Mensual	Informe de ventas	81%	0,05	0,95	0,05	0,50	9,49
	FORMA DE PAGO	Establecer una base de datos de clientes	7. % de clientes con crédito	Número de clientes con crédito Total de clientes	Trimestral	Informe de ventas	70%	0,05	1,07	0,05	0,50	10,74
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	8. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos fóco	Semestral	Encuesta clientes	88%	0,10	0,95	0,09	1,00	9,49
<b>SUB TOTAL</b>								<b>0,30</b>	<b>5,30</b>	<b>0,31</b>	<b>3,00</b>	

PROCESOS	INNOVACION	Establecer políticas de innovación de productos	9. Innovación operativa	% productos nuevos lanzados al mercado	Anual	Encuesta clientes	30%	0,05	1,05	0,05	0,50	10,50
	ENFOQUE AL CLIENTE	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	10. Estandarización de procesos	% procesos estandarizados	Anual	Informes de producción	90%	0,05	1,01	0,05	0,50	10,10
	PROCESOS	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	11. Disminución de costos	% de disminución	Mensual	Informes de producción	2%	0,08	0,54	0,04	0,80	5,38
	REDES DE COOPERACION	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	12. Certificación de proveedores	% de proveedores calificados en un proceso de calificación	Anual	Informes de compras	65%	0,02	1,03	0,02	0,20	10,33
<b>SUB TOTAL</b>								<b>0,20</b>	<b>3,63</b>	<b>0,17</b>	<b>2,00</b>	
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	13. Desarrollo laboral	Número de trabajadores capacitados	Anual	Encuesta laboral	23%	0,06	0,23	0,01	0,60	2,25
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicizándolos en sus trabajos y funciones	14. Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente laboral y procesos	Anual	Encuesta laboral	48%	0,09	0,66	0,06	0,90	6,63
<b>SUB TOTAL</b>								<b>0,15</b>	<b>0,89</b>	<b>0,07</b>	<b>1,50</b>	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	15. Desarrollo laboral	% de personal capacitado	Anual	Encuesta laboral	12%	0,05	0,40	0,02	0,50	4,00
	MEDIO AMBIENTE	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido	16. Conciencia social	% de proyectos realizados	Anual	Informes de gestión de producción	45%	0,05	1,01	0,05	0,50	10,13
	BUEN VECINO	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	17. Relaciones con la comunidad	% de personal capacitado	Anual	Encuesta laboral	56%	0,05	0,29	0,01	0,50	2,88
<b>SUB TOTAL</b>								<b>0,15</b>	<b>1,70</b>	<b>0,09</b>	<b>1,50</b>	
<b>TOTAL</b>								<b>1,00</b>	<b>13,89</b>	<b>0,80</b>	<b>10,00</b>	

### 4.5 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO



# **CAPITULO V**

# **IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**





## CAPITULO V

### IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Luego de haber finalizado el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico para “INTERFIBRA S.A.” 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>25</sup>

Para el caso de “INTERFIBRA S.A.” 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:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	1. Participación en el mercado	abr-09	dic-09
	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	2. Control presupuestario	abr-09	dic-09
	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.	3. Sistema de inversiones no operativas	dic-09	dic-10

<sup>25</sup> SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, 8va edición, 3R Editores, página 229

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
CLIENTE - MERCADO	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	4. Sistemas de control de calidad por procesos	abr-09	dic-09
	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	5. Mejora de servicio al cliente	abr-09	jul-10
	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	6. Reducción en tiempos de entrega	abr-09	dic-09
	Establecer una base de datos de clientes	7. Programa de créditos y descuentos	abr-09	dic-09
	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	8. Mejora de relaciones con los clientes	abr-09	dic-09

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
PROCESOS	Establecer políticas de innovación de productos	9. Programa de innovación de productos	abr-09	dic-10
	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	10. Programa de innovación de procesos	abr-09	dic-09
	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	11. Programa de costos de producción	abr-09	dic-09
	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	12. Certificación y desarrollo de proveedores y distribuidores	abr-09	dic-09

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
CAPITAL INTANGIBLE	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	13. Programa de capacitación integral	abr-09	dic-09
	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnificándolos en sus trabajos y funciones	14. Mejoramiento de las condiciones laborales	abr-09	dic-09

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	15. Programa de capacitación en salud ocupacional	abr-09	dic-09
	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido	16. Programa de mejoras ambientales	abr-09	dic-10
	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	17. Mejoramiento de las relaciones comunitarias	abr-09	dic-09

### 5.1.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Como podemos ver en la tabla anterior, se han llegado a proponer un total de 17 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:

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																		
<b>INCIDENCIA</b> Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1	PROYECTOS	Participación en el mercado	Control presupuestario	Sistema de inversiones no operativas	Sistemas de control de calidad por procesos	Mejora de servicio al cliente	Reducción en tiempos de entrega	Programa de créditos y descuentos	Mejora de relaciones con los clientes	Programa de innovación de productos	Programa de innovación de procesos	Programa de costos de producción	Certificación y desarrollo de proveedores y distribuidores	Programa de capacitación integral	Mejoramiento de las condiciones laborales	Programa de capacitación en salud ocupacional	Programa de mejoras ambientales	Mejoramiento de las relaciones comunitarias
		%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
OBJETIVO ESTRATÉGICO	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Arrancar un programa de visitas a mercados y localizar clientes potenciales	8	5	1	1	1	5	5	5	5	5	3	1	3	1	1	1	1	1
Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	8	1	3	1	5	1	5	3	1	3	5	5	5	3	3	1	1	1
Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.	5	3	3	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	3	5	1	1	1
Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	8	3	1	1	5	5	3	1	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1
Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	5	3	1	1	1	5	5	3	5	1	1	3	1	5	3	1	1	1
Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	6	3	1	1	3	5	5	1	3	1	1	5	3	5	3	3	1	
Establecer una base de datos de clientes	4	1	3	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	5	3	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	3	5	3	1	1	1
Establecer políticas de innovación de productos	8	5	3	1	5	5	3	1	1	5	5	3	1	1	1	1	1	1

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																			
INCIDENCIA Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1	PROYECTOS	Participación en el mercado	Control presupuestario	Sistema de Inversiones no operativas	Sistemas de control de calidad por procesos	Mejora de servicio al cliente	Reducción en tiempos de entrega	Programa de créditos y descuentos	Mejora de relaciones con los clientes	Programa de innovación de productos	Programa de innovación de procesos	Programa de costos de producción	Certificación y desarrollo de proveedores y distribuidores	Programa de capacitación integral	Mejoramiento de las condiciones laborales	Programa de capacitación en salud ocupacional	Programa de mejoras ambientales	Mejoramiento de las relaciones comunitarias	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	8	3	1	1	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1
Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	7	1	3	1	5	3	3	1	1	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1
Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	5	1	1	1	3	5	5	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1
Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	5	3	1	1	3	3	3	1	1	1	5	3	3	5	3	3	5	1	1
Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicándolos en sus trabajos y funciones	5	3	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	5	5	3	1	1
Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	3	3
Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	1	1	1	5	5	5
Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	100	258	164	120	308	362	362	204	266	308	368	344	296	284	230	174	182	138	138
<b>PRIORIDAD</b>		<b>10</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

<b>RESUMEN DE PROYECTOS</b>		
<b>CORTO PLAZO</b>	PROYECTO # 1	Programa de innovación de procesos
	PROYECTO # 2	Mejora de servicio al cliente
	PROYECTO # 3	Reducción en tiempos de entrega
	PROYECTO # 4	Programa de costos de producción
	PROYECTO # 5	Sistemas de control de calidad por procesos
<b>MEDIANO PLAZO</b>	PROYECTO # 6	Programa de innovación de productos
	PROYECTO # 7	Certificación y desarrollo de proveedores y distribuidores
	PROYECTO # 8	Programa de capacitación integral
	PROYECTO # 9	Mejora de relaciones con los clientes
<b>LARGO PLAZO</b>	PROYECTO # 10	Participación en nuevos mercados

## 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 MEJORA DE PROCESOS*

#### **Antecedentes**

“INTERFIBRA S.A.” 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 para lograr de esta manera mejorar la situación general de la empresa, y alcanzar los objetivos propuestos.

#### **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 innovadores y seguros, que permitan alcanzar niveles de eficiencia acordes a la realidad económica y administrativa actual.

#### **Estrategias del proyecto**

- Estudio de las diferentes opciones de producción posibles.
- 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
  - Estudio de mercado
3. Presentación de propuestas
4. Aprobación de propuestas
5. Elaboración de presupuesto
6. Aprobación del proyecto
7. Implementación del proyecto

## Indicadores de gestión

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

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

$$\text{Disminución de tiempos de producción} = \frac{\text{Tiempo actual} - \text{tiempo anterior}}{\text{tiempo anterior}}$$

## Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2009

## Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

## Responsables

Jefatura de planta

Jefes de sección

## Presupuesto del proyecto

US \$ 10.000,00



## **PROYECTO # 2 MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **Antecedentes**

Como en toda empresa, los clientes son lo más importante para “INTERFIBRA S.A.”, por esta razón se los debe cuidar como al activo máspreciado 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.

### **Objetivos 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.

### **Estrategia 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

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

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2009

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

### Responsables

Gerencia de ventas

### Presupuesto del proyecto

US \$ 7.300,00

## **PROYECTO # 3    *REDUCCIÓN EN TIEMPOS DE ENTREGA***

### **Antecedentes**

Al abastecer productos para posteriores procesos de manufactura, los atrasos en la entrega de materiales a los clientes de “INTERFIBRA S.A.” 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.

### **Objetivos del proyecto**

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

### **Estrategia 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. 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.
2. Análisis de los tiempos de entrega actuales.
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. Adquirir nuevos vehículos para entrega de materiales.
6. Realizar el presupuesto del proyecto.
7. Aprobación del proyecto.
8. 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: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2009

## Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Logísticos

## Responsables

Gerencia de ventas

Gerencia de producción

## Presupuesto del proyecto

US \$ 35.790,00

## **PROYECTO # 4 PROGRAMA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

### **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.

### **Objetivos 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.

### **Estrategia 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**

- i.* 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

- ii.* Determinación del tipo de costeo a utilizarse
- iii.* Determinar el proveedor del software de costos a adquirir
- iv.* Elaborar el presupuesto del proyecto
- v.* Determinar el responsable de la operación del sistema
- vi.* Aprobación del proyecto
- vii.* Implementación del sistema

### Indicadores de gestión

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

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2009

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

### Responsables

Gerencia administrativa

Gerencia de producción

### Presupuesto del proyecto

US \$ 8.000,00

## **PROYECTO # 5 SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD POR PROCESOS**

### **Antecedentes**

“INTERFIBRA S.A.” dispone de un departamento de control de calidad, el cual se ha desempeñado de manera aceptable. Sin embargo de esto, las actuales condiciones de mercado han cambiado hacia una mayor exigencia en cuanto a calidad, por lo que la empresa debe ajustar estos requerimientos a sus programas de producción y control de calidad, especialmente en lo que se refiere a sus áreas de tintura y acabado, las cuales presentan deficiencias en control de calidad.

### **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

$$\text{Índice de calidad} = \frac{\text{Cantidad de productos sub estándar}}{\text{Cantidad total producida}}$$

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de julio del 2010

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

### Responsables

Gerencia de producción

### Presupuesto del proyecto

US \$ 35.000,00



## 5.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

### PROYECTO # 6 *PROGRAMA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS*

#### **Antecedentes**

En estos momentos “INTERFIBRA S.A.” lanza al mercado alrededor de dos productos nuevos cada año, y en vista de que parte de estos productos se utilizan en la confección de prendas de moda, resulta escasa esta opción para la industria de la confección de prendas de moda.

#### **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 la moda de 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. Pruebas de producción.
5. Identificación de las posibles colecciones de colores.
6. Determinación de los periodos de lanzamiento.
7. Corrección de parámetros.
8. Planificación del lanzamiento del producto.

9. Presupuesto de proyecto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Determinación de responsables.
12. Implementación del proyecto.

### Indicadores de gestión

$$\text{Índice de productos nuevos introducidos} = \frac{\text{Productos nuevos}}{\text{Productos totales}}$$

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2010

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

### Responsables

Gerencia de producción

### Presupuesto del proyecto

US \$ 7.500,00

## **PROYECTO # 7 CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES**

### **Antecedentes**

Las condiciones actuales de negocios exigen a las empresas la excelencia en la calidad de los productos y en los servicios, por esta razón es preciso que “INTERFIBRA S.A.” en el afán de garantizar la calidad de sus productos, trabaje con proveedores que garanticen sus productos o materias primas, por lo que certificar a los proveedores es una garantía de calidad en los insumos a utilizarse.

### **Alcance**

Definir una propuesta de certificación de proveedores que garanticen la calidad de los insumos a utilizarse en los procesos de fabricación.

### **Objetivos del proyecto**

Disminuir la generación de problemas de calidad y abastecimiento de insumos, gracias a la estandarización de las cadenas de suministro.

### **Estrategia del proyecto**

Preferir a proveedores que dispongan de certificaciones de calidad y producción limpia, además de tener un historial de fiabilidad en el suministro de insumos a la empresa.

### **Actividades del proyecto**

1. Análisis de la situación actual de suministro y distribución de materiales de la empresa.
2. Estandarización de materias primas.
3. Análisis de cartera de proveedores y distribuidores.
4. Identificación de puntos problemáticos en la cadena.
5. Estandarización de materias primas e insumos.
6. Análisis de factibilidad de certificación de proveedores.
7. Presupuesto de proyecto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Determinación de responsables.
10. Implementación.

## Indicadores de gestión

$$\textit{Proveedores certificados} = \frac{\textit{Número de proveedores certificados}}{\textit{Número de proveedores totales}}$$

$$\textit{Distribuidores certificados} = \frac{\textit{Número de distribuidores certificados}}{\textit{Número de distribuidores totales}}$$

## Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de abril del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2010

## Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

Materiales

## Responsables

Gerencia de producción

Gerencia de ventas

## Presupuesto del proyecto

US \$ 5.600,00

## **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.

### **Objetivos 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.

### **Estrategia 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

$$\text{Índice de capacitación} = \frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número de trabajadores totales}}$$

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de julio del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2010

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

### Responsables

Gerencia de producción

Gerencia de ventas

### Presupuesto del proyecto

US \$ 7.800,00

## **PROYECTO # 9    *MEJORA DE RELACIONES CON LOS CLIENTES***

### **Antecedentes**

A pesar de que “INTERFIBRA S.A.” trata de mantener excelentes relaciones con los clientes, en algún momento se pueden producir malos entendidos que dañen esta relación, por este motivo es de suma importancia fortalecer esta relación, para que, de existir algún inconveniente, este no conlleve a una ruptura de relaciones totales entre cliente y empresa.

### **Alcance**

Mejorar las relaciones cliente - empresa, de tal manera que se pueda minimizar los efectos de las discrepancias que pudieren existir entre los dos.

### **Objetivos del proyecto**

Capacitar al personal administrativo en la solución de problemas ocasionados por el uso de productos, decisiones o acciones de la empresa, para de esta manera mantener una excelente relación con los clientes.

### **Estrategia del proyecto**

- Capacitar al personal administrativo en la solución y mediación de problemas con los clientes.
- Capacitar al personal administrativo y de ventas en relaciones humanas.

### **Actividades del proyecto**

1. Realizar un diagnostico del estado actual de las relaciones empresa – clientes mediante una encuesta.
2. Plantear las políticas de manejo y trato a clientes.
3. Identificación de posibles puntos de conflicto.
4. Plantear las alternativas de solución de los conflictos.
5. Establecimiento de políticas de trato al cliente.
6. Confección un manual de buenas relaciones con los clientes.
7. Presupuesto del proyecto.

8. Aprobación del proyecto.
9. Selección de capacitadores.
10. Asignación de responsables.
11. Implementación.

### 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: 1 de julio del 2009

Fecha de finalización: 31 de diciembre del 2010

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

### Responsables

Gerencia de ventas

### Presupuesto del proyecto

US \$ 4.300,00



### 5.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO

#### PROYECTO # 10 *DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS*

##### **Antecedentes**

La necesidad de actuar en nuevos mercados se va incrementando día a día en nuestro país para la gran mayoría de empresas, ya que en las actuales condiciones económicas del país, la demanda se contrae continuamente. Por esta razón es imperativo encontrar nuevos mercados y de esta manera mantener la capacidad productiva de la empresa saturada.

##### **Alcance**

Incursionar en mercados nuevos como Guatemala y Costa Rica, para suplir la caída de la demanda local.

##### **Objetivos del proyecto**

Incrementar los niveles de ventas de la empresa, a través de la incursión en mercados nuevos.

##### **Estrategia del proyecto**

- Incursionar en mercados emergentes a través de la selección de distribuidores locales, que sirvan de enlace entre los clientes y la empresa.
- Realizar un estudio de mercado para determinar los productores de calcetines y sacos en estos mercados.

##### **Actividades del proyecto**

1. Realizar un estudio de los mercados meta.
2. Determinar a cuál de los mercados se presenta como el más atractivo para la empresa.
3. Análisis de políticas comerciales.
4. Determinar políticas comerciales.
5. Análisis de factibilidad.
6. Presupuesto del proyecto.

7. Aprobación del proyecto.
8. Asignación de responsable.
9. Implementación.

### Indicadores de gestión

$$\text{Ventas de exportación} = \frac{\text{Cantidad de ventas de exportación clientes nuevos}}{\text{Total de ventas}}$$

### Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: 1 de julio del 2010

Fecha de finalización: 1 de julio del 2011

### Recursos

Recursos humanos

Recursos tecnológicos

Recursos financieros

### Responsables

Gerencia de ventas

### Presupuesto del proyecto

US \$ 15.000,00

## 5.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

Con el propósito de facilitar la visualización, se traslada todos los perfiles de los proyectos a forma gráfica

**5.3.1 DIAGRAMA DE GANTT**

Cuadro 5. Diagrama de Gantt de procesos

INICIATIVAS	META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO	2009				2010				2011				2012				2013				2014			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Programa de innovación de procesos	80%	Innovación operativa	\$10.000,00																								
2 Mejora en el servicio al cliente	95%	Satisfacción de los clientes	\$7.300,00																								
3 Reducción en tiempos de entrega	95%	Cumplimiento de tiempos de	\$35.790,00																								
4 Programa de costos de producción	98%	Control de procesos	\$8.000,00																								
5 Sistema de control de calidad por procesos	85%	Estandarización de procesos	\$35.000,00																								
6 Programa de innovación de productos	75%	Innovación operativa	\$7.500,00																								
7 Certificación y desarrollo de proveedores	80%	Certificación d eproveedores	\$5.600,00																								
8 Programa de capacitación integral	80%	Trabajadores capacitados	\$7.800,00																								
9 Mejora de relaciones con los clientes	95%	Satisfacción de los clientes	\$4.300,00																								
10 Participación en nuevos mercados	60%	Crecimiento del mercado	\$15.000,00																								
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>			<b>\$136.290,00</b>																								

Elaborado por : Autor

PROYECTO N° 1																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:	Producción																
PROGRAMA:	Procesos																
PROYECTO:	Programa de innovación de procesos																
RESPONSABLE	Gerente de producción																
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Incrementar la eficiencia productiva mediante la adopción de procesos innovadores y seguros que permitan alcanzar niveles de eficiencia acordes a las realidades económica y administrativa actual.																
OBJETIVO OPERATIVO:	Incrementar la eficiencia productiva y disminuir la generación de desperdicios																
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del estudio																	
		2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
Nº	Actividad	Tiempo												Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>													Incrementar las utilidades			\$10.000,00
1	Estudio de los procesos productivos actuales													100% de los p. actuales	Información	Información	\$1.200,00
2	Análisis de procesos productivos alternativos													100% de los p. alternativos	Tecnológicos	Tecnológicos	\$2.000,00
3	Presentación de propuestas													100% procesos alternativos	Humanos	Tiempo	\$25,00
4	Aprobación de propuestas													100% aprobación	Humanos	Tiempo	\$25,00
5	Elaboración del presupuesto													100% recursos necesarios	Financieros	Financieros	\$50,00
6	Aprobación del proyecto													100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$100,00
7	Implementación del proyecto													Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$6.600,00
	Fecha de inicio												1 de Abril del 2009				
	Fecha de culminación												31 de Diciembre del 2009				
	Unidad de medida												Cantidad de procesos cambiados				
b) Seguimiento y Retroalimentación																	
	Verificación inicial												1 de Agosto del 2009				
	Verificación final												10 de Diciembre del 2009				

Elaborado por: Autor

PROYECTO Nº 2

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	Ventas
PROGRAMA:	Cliente - Mercado
PROYECTO:	Mejora en el servicio al cliente
RESPONSABLE	Gerente de ventas



II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Desarrollar un plan que permita mejorar la atención al cliente, especialmente en el área post-venta y gestión de reclamos, encaminado a atender las necesidades de los clientes de manera rápida y eficaz
OBJETIVO OPERATIVO:	Crear el servicio post-venta y atención de quejas

III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del estudio																	
Nº	Actividad	2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		Metas	Recursos	Limitaciones
	<b>INNOVACIÓN DE PROCESOS</b>													Disminuir malestar clientes			\$7.300,00
1	Encuesta de satisfacción de los clientes													100% de los clientes act.	Información	Información	\$1.500,00
2	Análisis del servicio actual post-venta y reclamos													100% de los clientes act.	Información	Información	\$1.000,00
3	Selección de personal idóneo													Personal de ventas	Humanos	Tiempo	\$800,00
4	Capacitación al personal													100% aprobación	Humanos	Tiempo	\$3.000,00
5	Elaboración del presupuesto													100% recursos necesarios	Financieros	Financieros	\$50,00
6	Aprobación del proyecto													100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$100,00
7	Implementación del proyecto													Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$850,00
	Fecha de inicio												1 de Abril del 2009				
	Fecha de culminación												31 de Diciembre del 2009				
	Unidad de medida												Cantidad de procesos cambiados				
b) Seguimiento y Retroalimentación																	
	Verificación inicial												1 de Agosto del 2009				
	Verificación final												10 de Diciembre del 2009				

Elaborado por: Autor

PROYECTO N° 3																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
UNIDAD DE NEGOCIO:		Ventas																	
PROGRAMA:		Cliente - Mercado																	
PROYECTO:		Reducción en los tiempos de entrega																	
RESPONSABLE		Gerente de ventas																	
II. OBJETIVOS																			
OBJETIVO ESTRATEGICO:		Desarrollar un plan que permita mejorar los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos al momento de la toma del pedido																	
OBJETIVO OPERATIVO:		Eliminar las demoras en la entrega de pedidos																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación del estudio																			
Nº	Actividad	Tiempo		2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto		
	<b>Reducción de los tiempos de entrega</b>														Disminuir malestar clientes			\$35.790,00	
1	Capacitar al personal en trabajo en equipo y proces.														100% del personal de entreg	Información	Información	\$800,00	
2	Análisis de los tiempos de entega actuales														100% de los clientes act.	Información	Información	\$300,00	
3	Implementar mejoras tomando en cuenta urgencias														Personal de ventas	Humanos	Tiempo	\$500,00	
4	Selección del personal idóneo														100% aprobación	Humanos	Tiempo	\$1.500,00	
5	Adquirir nuevos vehículos														100% recursos necesarios	Financieros	Financieros	\$29.720,00	
6	Realizar el presupuesto														100% Aprobación	Financieros	Financieros	\$250,00	
7	Aprobación del proyecto														100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$220,00	
8	Implementación del proyecto														Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$1.500,00	
	Fecha de inicio													1 de Abril del 2009					
	Fecha de culminación													31 de Diciembre del 2009					
	Unidad de medida													Cantidad de procesos cambiados					
b) Seguimiento y Retroalimentación																			
	Verificación inicial													1 de Agosto del 2009					
	Verificación final													10 de Diciembre del 2009					

Elaborado por: Autor

PROYECTO N° 4																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción															
PROGRAMA:		Procesos															
PROYECTO:		Programa de costos de producción															
RESPONSABLE		Gerente de producción															
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO ESTRATEGICO:		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																	
		2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
Nº	Actividad	Tiempo												Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
	<b>Programa de costos de producción</b>													Establecer costos reales			\$8.000,00
1	Crear un sistema de costos													100% de los procesos	Información	Información	\$5.000,00
2	Determinar el tipo de costeo a utilizarse													100% de los procesos	Información	Información	\$300,00
3	Escoger al proveedor del software													Escoger el mejor	Información	Financieros	\$500,00
4	Realizar el presupuesto													100 % recursos necesarios	Financieros	Financieros	\$200,00
5	Determinar el responsable de la operación													Personal de producción	Humanos	Información	\$700,00
7	Aprobación del proyecto													100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
8	Implementación del proyecto													Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$1.100,00
	Fecha de inicio													1 de Abril del 2009			
	Fecha de culminación													31 de Diciembre del 2009			
	Unidad de medida													Cantidad de procesos cambiados			
b) Seguimiento y Retroalimentación																	
	Verificación inicial													1 de Agosto del 2009			
	Verificación final													10 de Diciembre del 2009			

Elaborado por: Autor


PROYECTO N° 5																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción																
PROGRAMA:		Procesos																
PROYECTO:		Sistema de control de calidad por procesos																
RESPONSABLE		Gerente de producción																
II. OBJETIVOS																		
OBJETIVO ESTRATEGICO:		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,																
OBJETIVO OPERATIVO:		Elaborar un sistema de control de calidad que permita la eficiencia de las operaciones de la empresa																
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio																		
Nº	Actividad	Tiempo	2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
	<b>Sistema de control de calidad por procesos</b>														<b>Controlar los procesos</b>			<b>\$35.000,00</b>
1	Análisis de las condiciones actuales de calidad														100% de los procesos	Información	Información	\$800,00
2	Identificación de problemas detonantes														100% de los procesos	Información	Información	\$300,00
3	Estandarización de índices de calidad														100 % de los índices	Información	Tecnología	\$500,00
4	Determinación de frecuencias de control														100% de los procesos	Información	Tecnología	\$200,00
5	Implementación de un sistema de colorimetría														100% de los procesos tintura	Tec - Human.	Información	\$27.000,00
7	Evaluación de resultados														100% de los resultados	Información	Tecnología	\$200,00
8	Presupuesto del proyecto														100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00
9	Aprobación del proyecto														100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
10	Designación de responsables														Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00
11	Implementación del proyecto														Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$4.800,00
	Fecha de inicio	1 de Abril del 2009																
	Fecha de culminación	31 de Julio del 2010																
	Unidad de medida	Disminución de quejas por calidad																
b) Seguimiento y Retroalimentación																		
	Verificación inicial	1 de Agosto del 2009																
	Verificación final	10 de Mayo del 2010																

Elaborado por: Autor



PROYECTO Nº 6																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción																
PROGRAMA:		Procesos																
PROYECTO:		Programa de innovación de productos																
RESPONSABLE		Gerente de producción																
II. OBJETIVOS																		
OBJETIVO ESTRATEGICO:		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																
OBJETIVO OPERATIVO:		Diversificar la oferta de productos de la empresa																
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio																		
		2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL		NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
Tiempo														Metas		Recursos	Limitaciones	Presupuesto
Nº	Actividad	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
<b>Programa de innovación de productos</b>														<b>Diversificar la oferta</b>			<b>\$7.500,00</b>	
1	Análisis de los requerimientos actuales del mercado		■											100% de los requerimientos	Información	Información	\$400,00	
2	Identificación de tendencias futuras de la moda		■											100% de los requerimientos	Información	Información	\$300,00	
3	Identificación de posibles productos a fabricarse			■										100 % de los productos	Información	Información	\$200,00	
4	Pruebas de producción				■									100% de éxito	Tec - Human.	Tecnología	\$1.500,00	
5	Identificación de colecciones de colores				■									100% de los procesos tintura	Información	Información	\$400,00	
7	Corrección de parámetros					■								100% de los resultados	Información	Tecnología	\$300,00	
8	Planificación del lanzamiento del producto						■							100 % de aceptación	Marketing	Información	\$2.500,00	
9	Presupuesto del proyecto							■						100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00	
10	Aprobación del proyecto								■					100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00	
11	Designación de responsables									■				Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00	
12	Implementación del proyecto									■	■	■	■	Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$700,00	
Fecha de inicio		1 de Abril del 2009																
Fecha de culminación		31 de Diciembre del 2010																
Unidad de medida		Cantidad de productos nuevos																
b) Seguimiento y Retroalimentación																		
Verificación inicial		30 de Diciembre del 2009																
Verificación final		10 de Noviembre del 2010																

Elaborado por: Autor

PROYECTO N° 7																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:	Producción																
PROGRAMA:	Procesos																
PROYECTO:	Certificación y desarrollo de proveedores																
RESPONSABLE	Gerente de producción																
																	
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Disminuir la generación de problemas de calidad y abastecimiento de insumos, gracias a la estandarización de las cadenas de suministro																
OBJETIVO OPERATIVO:	Saber que los insumos utilizados son de buena calidad																
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del estudio																	
N°	Actividad	2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
	<b>Certificación y desarrollo de proveedores</b>													<b>Disminuir problemas</b>			<b>\$5.600,00</b>
1	Análisis de situación actual de suministro													100% de los materiales	Información	Información	\$400,00
2	Estandarización de materias primas													100% de los materiales	Información	Información	\$400,00
3	Análisis de cartera de proveedores													100 % de los proveedores	Información	Información	\$300,00
4	Identificación de puntos problemáticos en la cadena													100% de los problemas	Información	Tecnología	\$1.500,00
5	Análisis de certificación de proveedores													100% de los proveedores	Información	Información	\$500,00
6	Presupuesto del proyecto													100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00
7	Aprobación del proyecto													100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
8	Designación de responsables													Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00
9	Implementación del proyecto													Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$1.300,00
	Fecha de inicio												1 de Abril del 2009				
	Fecha de culminación												31 de Diciembre del 2010				
	Unidad de medida												Cantidad de proveedores certificados				
b) Seguimiento y Retroalimentación																	
	Verificación inicial												30 de Diciembre del 2009				
	Verificación final												10 de Noviembre del 2010				

Elaborado por: Autor

PROYECTO N° 8																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
UNIDAD DE NEGOCIO:		Recursos Humanos																		
PROGRAMA:		Capital intangible																		
PROYECTO:		Programa de capacitación integral																		
RESPONSABLE		Gerente de producción																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATEGICO:		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																		
OBJETIVO OPERATIVO:		Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del estudio		2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL		NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO				
N°	Actividad	Tiempo		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas				
																Recursos	Limitaciones	Presupuesto		
	<b>Programa de capacitación integral</b>																<b>Disminuir problemas</b>			<b>\$7.800,00</b>
1	Determinar las necesidades de capacitación																100% de las necesidades	Información	Información	\$300,00
2	Desarrollo del plan de capacitación																100% del plan	Información	Información	\$300,00
3	Presupuesto del proyecto																100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00
4	Aprobación del proyecto																100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
5	Selección de capacitadores																Los mejores	Información	Financieros	\$4.000,00
6	Designación de responsables																Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00
7	Implementación del proyecto																Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$2.000,00
	Fecha de inicio													1 de Julio del 2009						
	Fecha de culminación													31 de Diciembre del 2010						
	Unidad de medida													Cantidad de personal capacitado						
b) Seguimiento y Retroalimentación																				
	Verificación inicial													30 de Diciembre del 2009						
	Verificación final													10 de Noviembre del 2010						

Elaborado por: Autor

PROYECTO Nº 9																		
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		Ventas																
PROGRAMA:		Cliente - Mercado																
PROYECTO:		Mejora de relaciones con los clientes																
RESPONSABLE		Gerente de Ventas																
<b>II. OBJETIVOS</b>																		
OBJETIVO ESTRATEGICO:		Capacitar al personal administrativo en la solución de problemas ocasionados por el uso de productos, decisiones o acciones de la empresa, para de esta manera mantener una excelente relación con los clientes																
OBJETIVO OPERATIVO:		Mejorar las relaciones cliente - empresa, de tal manera que se pueda minimizar los efectos de las discrepancias																
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>																		
<b>a) Planificación del estudio</b>																		
Nº	Actividad	Tiempo	2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
	<b>Mejora de relaciones con los clientes</b>														<b>Minimizar discrepancias</b>			<b>\$4.300,00</b>
1	Diagnostico actual de las relaciones														100% de los clientes	Información	Información	\$200,00
2	Plantear políticas de manejo y trato al cliente														100% de los clientes	Información	Información	\$100,00
3	Identificación de puntos de conflicto														100 % de los puntos	Información	Información	\$200,00
4	Plantear alternativas de solución de conflictos														Todas las alternativas	Información	Tiempo	\$600,00
5	Confección de un manual de trato al cliente														Eliminar los problemas	Tec - Human.	Tiempo	\$700,00
6	Desarrollo del plan de capacitación														100% del plan	Información	Información	\$300,00
7	Presupuesto del proyecto														100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00
8	Aprobación del proyecto														100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
9	Selección de capacitadores														Los mejores	Información	Financieros	\$500,00
10	Designación de responsables														Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00
11	Implementación del proyecto														Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$500,00
	Fecha de inicio	1 de Julio del 2009																
	Fecha de culminación	31 de Diciembre del 2010																
	Unidad de medida	Disminución de conflictos con clientes																
<b>b) Seguimiento y Retroalimentación</b>																		
	Verificación inicial	30 de Diciembre del 2009																
	Verificación final	10 de Noviembre del 2010																

Elaborado por: Autor

PROYECTO N° 10																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		Ventas																
PROGRAMA:		Cliente - Mercado																
PROYECTO:		Desarrollo de nuevos mercados																
RESPONSABLE		Gerente de Ventas																
II. OBJETIVOS																		
OBJETIVO ESTRATEGICO:		Incrementar los niveles de ventas de la empresa, a través de la incursión en mercados nuevos																
OBJETIVO OPERATIVO:		Incursionar en mercados nuevos como Guatemala y Costa Rica, para suplir la caída de la demanda local																
III. CURSOS DE ACCIÓN																		
a) Planificación del estudio																		
N°	Actividad	Tiempo	2009				2010				2011				INDICADORES DEL ÉXITO GLOBAL	NECESIDADES / LIMITACIONES / COSTO		
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Metas	Recursos	Limitaciones	Presupuesto
	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>														<b>Incrementar utilidades</b>			<b>\$15.000,00</b>
1	Realizar un estudio de los mercados meta														100% de los mercados	Información	Tiempo	\$10.000,00
2	Determinar cuál de los mercados es más atractivo														Tamaño del mercado	Información	Información	\$400,00
3	Análisis de políticas comerciales														Todas las políticas	Información	Tiempo	\$400,00
4	determinar políticas comerciales														Aumentar las ventas	Tec - Human.	Tiempo	\$200,00
5	Análisis de factibilidad														Costo beneficioso	Información	Información	\$1.000,00
6	Presupuesto del proyecto														100 % de los recursos	Financieros	Financieros	\$200,00
7	Aprobación del proyecto														100% Aprobación	Humanos	Tiempo	\$200,00
8	Designación de responsables														Personal de producción	Humanos	Tecnología	\$800,00
9	Implementación del proyecto														Ejecutar al 100%	Tec - Human.	Tiempo	\$1.800,00
	Fecha de inicio	1 de Julio del 2010																
	Fecha de culminación	31 de Diciembre del 2011																
	Unidad de medida	Ventas de exportación																
b) Seguimiento y Retroalimentación																		
	Verificación inicial	30 de Diciembre del 2010																
	Verificación final	10 de Noviembre del 2011																

Elaborado por: Autor

## 5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

En la priorización de proyectos se determinaron cinco proyectos de corto plazo, los cuales son:

1. Innovación de procesos
2. Mejora en el servicio al cliente
3. Reducción en los tiempos de entrega
4. Programa de costos de producción

A continuación desarrollamos estos proyectos.

### 5.4.1 PROYECTO # 1: MEJORA DE PROCESOS

#### 4.4.1.1 Antecedentes

“INTERFIBRA S.A.” 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 para lograr de esta manera mejorar la situación general de la empresa, y alcanzar los objetivos propuestos.

#### 4.4.1.2 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.

#### 4.4.1.3 Objetivo General

Incrementar la eficiencia productiva mediante la adopción de procesos innovadores y seguros, que permitan alcanzar niveles de eficiencia acordes a la realidad económica y administrativa actual.

#### 5.4.1.4 Objetivos específicos

- Determinar el proceso idóneo en cuanto a optimización de calidad y costo
- Disminuir la generación de desperdicios
- Disminuir la producción de artículos en calidades sub estándar

#### 5.4.1.5 Justificación

La innovación de procesos permite buscar y encontrar el mejor camino para producir un bien en una empresa. Para el caso de “INTERFIBRA S.A.” encontrar este camino significa incrementar la eficiencia productiva, mediante la optimización de los recursos, disminución de costos y reducción de desperdicios.

Un incremento en la eficiencia productiva de la empresa significa posicionarse de mejor manera en los mercados, y alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

#### 5.4.1.6 Desarrollo de las actividades

- 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 hilados, los mismos que se detallan a continuación:

##### ***Producción de hilados de fibra larga para las industrias de calcetería, pasamanería, tejido de sacos y artesanías.***

- Recepción de la fibra en contenedores, la misma que se embala en forma de pacas o fardos de alrededor de 700 Kg cada una.
- Corte y mezcla, se cortan las fibras con las especificaciones requeridas, de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes de cada una de ellas. Luego se mezcla en las proporciones requeridas para lograr la composición del producto final.
- Estiro y peinado, se lo realiza por cuatro ocasiones realizando los doblajes pertinentes en cada una de estas, y realizando el control de calidad respectivo.
- Frotado, llegando a preparar la fibra para la hilatura con el peso correcto y la cantidad de frotación adecuada para poder soportar el proceso de hilatura, con su control de calidad.
- Hilatura, estirando y torciendo el hilado hasta llegar al título deseado con sus respectivas torsiones, y su control de calidad.

- Enconado y purgado, con el control de calidad automático en línea y en tiempo real.
- Retorcido, uniendo la cantidad de hilados requeridos para obtener el efecto deseado.
- Madejado, formando madejas para relajar el hilado y permitir su encogimiento en el proceso de tintura.
- Tintura, proceso químico de impregnación del color deseado en el hilado.
- Devanado, formación de la bobina o cono final del hilado, incluido su empaque.
- Control de calidad final.
- Venta y distribución.

Gráfico 5.1 **ESQUEMA DE LOS PROCESOS ACTUALES**



Elaborado por: Autor

***Actividades de producción secundarias.***

- Generación de desperdicios textiles en cada uno de los procesos descritos.
- Generación de desperdicios no textiles como plásticos, madera y cartón.
- Generación de efluentes líquidos por el proceso de tintura.
- Generación de efluentes gaseosos por la combustión de bunker para la generación de vapor y diesel para la generación de energía eléctrica.
- Generación de aceites como sub producto de la lubricación de la maquinaria.



- ii. Análisis de procesos productivos alternos.-** Una vez analizados los procesos principales de la empresa, se llegó a determinar los productos y subproductos de la empresa los cuales son:

**PRODUCTO:** Hilados de fibra larga

**SUB PRODUCTOS:** Desperdicios textiles, desperdicios no textiles como cartón, madera y plástico, contaminantes como aceites quemados.

Tomando en cuenta los productos y subproductos ocasionados por las actividades productivas de la empresa, se pueden considerar los siguientes proyectos de inversión:

- Infraestructura para la fabricación de hilados de fantasía.
- Infraestructura para la reutilización de desperdicios textiles en la fabricación de hilados para alfombra o hilados para la confección de cobijas.
- Venta de desperdicios textiles como insumos para otras empresas.

- iii. Análisis de factibilidad.-** El análisis de factibilidad permitirá transparentar los aspectos positivos y negativos de cada uno de los proyectos propuestos, y así de esta manera determinar la viabilidad de las diferentes propuestas, tomando en cuenta factores como:

- Espacio físico
- Costo de inversión
- Rentabilidad del proyecto
- Repercusión en las operaciones de la empresa, etc.

Los aspectos más relevantes de estos proyectos son:

**Diversificación.-**

- La utilización de desperdicios para producir otros productos podría ser muy rentable
- La inversión en estos proyectos demandará un desembolso inicial alto.
- Existe el espacio físico como para el montaje de la maquinaria necesaria.
- La rentabilidad de la empresa se incrementará.
- Mercado completamente distinto al giro de negocio actual.

- Laboriosa introducción de nuevos productos en el mercado.
- Costos de maquinaria muy altos.

#### ***Venta de desperdicios como insumos para otras industrias.-***

- Ingresos económicos limitados.
- Limitación de cantidades de residuos.
- Precios muy bajos de venta.

#### **Conclusiones.-**

La diversificación tanto en la producción de hilados de fantasía, como en la producción de hilados de cobija y alfombra, podría ser muy rentable para la empresa, ya que dispone de la materia prima, la tecnología y el recurso humano como para sacar el proyecto adelante. El único limitante verdadero es el económico, ya que la inversión inicial en maquinaria es alta, por lo que se podría realizarlo en varias etapas.

En cambio la venta de desperdicios, supone un negocio muy poco rentable, por lo que sería preferible destinar estos insumos a la producción y no a la venta.

En la actualidad estos insumos se venden a terceros a razón de \$ 1,60 por Kg de material, mientras que el mismo material transformado en hilo se lo vende por \$ 5,60 el Kg.

- iv. *Presentación de la propuesta a la gerencia.-*** 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.
  
- v. *Aprobación de las propuestas.-*** 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.

**vi. 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 PROYECTO # 2: MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **5.4.2.1 Antecedentes**

Como en toda empresa, los clientes son lo más importante para “INTERFIBRA S.A.”, por esta razón se los debe cuidar como al activo máspreciado 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.

### **5.4.2.2 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.

### **5.4.2.3 Objetivos generales**

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.

**5.4.2.4 Objetivos específicos**

- Determinar la situación de la empresa respecto a sus clientes.
- Determinar la forma idónea de ofrecer el servicio al cliente.
- Determinar los requerimientos de los clientes.
- Establecer el servicio post-venta.

**5.4.2.5 Justificación**

La mejora en el servicio que brinda la empresa a sus clientes permitirá su fortalecimiento, permitiéndole de esta manera enfrentar de mejor manera los posibles problemas que puedan surgir en el mercado, debido a la cercanía de los clientes con la empresa.

**5.4.2.6 Actividades del proyecto**

- i. Realizar encuestas de satisfacción de clientes, enfocada al servicio prestado por la empresa.-* Esta encuesta permitirá transparentar la apreciación del servicio prestado por la empresa hacia sus clientes, determinando puntos de conflicto y controversia,  
 La encuesta deberá contener preguntas específicas sobre el servicio prestado por la empresa, deberá realizarse a todos los clientes de esta, y entre las preguntas a realizar podemos citar:

**Pregunta # 1**

**Tipo de cliente**

- Tejedor de calcetines .....
- Tejedor de sacos .....
- Artesanías .....
- Distribuidor .....
- Otros (Especifique) .....

**Pregunta 2**

**Con qué frecuencia adquiere hilos de tejer**

- Semanalmente .....
- Quincenalmente .....

Mensualmente .....  
 Trimestralmente .....  
 Otros (Especifique) .....

**Pregunta # 3**

**A la hora de adquirir hilos que importancia da Ud. A cada uno de los siguientes aspectos**

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio				
Calidad				
Colores				
Variedad de productos				
Accesibilidad				
Punto de venta				
Entrega				

**Pregunta # 4**

**Considera que los productos de “INTERFIBRA S.A.” cumplen con las expectativas**

Si No .....

**Pregunta # 5**

**Cuál su grado de satisfacción sobre el servicio prestado por “INTERFIBRA S.A.”**

Completamente satisfecho .....  
 Poco Satisfecho .....  
 Completamente insatisfecho .....

**Pregunta # 6**

**Califique los atributos de los productos**

	Regular	Malo	Bueno	Muy Bueno	Satisfactorio
Precio					
Calidad					
Forma de pago					
Tiempo de entrega					

Variedad					
----------	--	--	--	--	--

**Pregunta # 7**

Los precios de “INTERFIBRA S.A.” con relación a la competencia son:

- Bajos .....
- Medios .....
- Elevados .....
- Completamente insatisfecho .....

**Pregunta 8**

Valore la atención brindada por el personal de “INTERFIBRA S.A.”

- Completamente satisfecho .....
- Satisfecho .....
- Insatisfecho .....
- Completamente insatisfecho .....

**Pregunta # 9**

Que proveedor de hilo acrílico prefiere

- Lanafit .....
- Delltex .....
- Interfibra .....
- Govaira .....
- Textiles TEXSA .....

Paris Quito .....  
 Otros (Especifique) .....

**Pregunta # 10**

**Forma de pago de preferencia**

Contado.....Crédito 30 días..... Crédito 60 días.....  
 Otros (Especifique).....

**Pregunta # 11**

**Al realizar un reclamo, este es resuelto**

Sí..... No.....

**Pregunta # 12**

**El reclamo es resuelto con prontitud**

Siempre..... Casi Siempre..... A veces.....  
 Nunca.....

- ii. **Análisis del servicio actual de atención al cliente, post-venta y manejo de quejas.-** Una vez realizada y tabulada la encuesta, se estará en condiciones de determinar exactamente en qué situación está el servicio al cliente de la empresa, esto permitirá determinar los puntos negativos del mismo, como poder rectificarlos y mejorar el mismo.  
 Paralelamente se deberá establecer procedimientos de trámite de reclamos y solución de quejas, lo que permitirá mejorar el servicio post-venta.
- iii. **Seleccionar personal idóneo para el servicio post-venta y gestión de quejas.-** Se deberá realizar la selección del personal

idóneo para estos puestos, los mismos que deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocimientos básicos sobre atención al cliente.
- Buena presencia.
- Don de gentes.
- Nociones del negocio textil de hilados y tejidos.
- Capacidad de relacionarse de manera positiva con los clientes.

**iv. 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.-** La capacitación del personal de servicio al cliente es una de los más importantes actividades a realizar, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente, y que sigan utilizando los productos de “INTERFIBRA S.A.”

Entre los programas de capacitación a poner en marcha podemos citar:

- Motivación y desarrollo personal.
- Atención al cliente.
- Trabajo en equipo
- Atención telefónica.
- Nociones textiles.

**v. Realizar el presupuesto del proyecto.-** El presupuesto destinado al desarrollo del proyecto es:

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO</b>
Motivación y desarrollo personal	\$ 1.500,00
Atención al cliente	\$ 1.500,00
Trabajo en equipo	\$ 1.800,00
Atención telefónica	\$ 500,00
Nociones textiles	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.300,00</b>

**vi. Aprobación del proyecto.-** La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la Gerencia General, por lo que el encargado del proyecto planeará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y



requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.

- vii. *Implementación del proyecto.***- Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajo se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan, de acuerdo a las actividades, cronogramas y presupuestos planteados, se presentarán informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

### **5.4.3 PROYECTO # 3: REDUCCIÓN EN TIEMPOS DE ENTREGA**

#### **5.4.3.1 Antecedentes**

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

#### **5.4.3.2 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.

#### **5.4.3.3 Objetivos generales**

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

#### **5.4.3.4 Objetivos específicos**

- Disminuir los tiempos de entrega de pedido.
- Evitar errores en la entrega de materiales.
- Optimizar las rutas de entrega de materiales.

#### **5.4.3.5 Justificación**

El mejorar los tiempos de entrega permitirá a la empresa satisfacer de mejor manera los requerimientos de los clientes, posicionándose así de forma privilegiada frente a la competencia.

#### 5.4.3.6 Actividades del proyecto

- i. *Análisis de los tiempos de entrega actuales.***- Se deberá realizar un estudio de tiempos, desde la toma del pedido, hasta la entrega del mismo en las bodegas del cliente. Para esto será necesario establecer una base de datos por cliente y por pedido, en donde se especifique factores como:

  - Fecha de la toma del pedido.
  - Productos a despachar.
  - Cantidad a despachar de cada producto.
  - Fecha estimada de entrega.
  - Posibilidad de entregas parciales de acuerdo a disponibilidad de productos.
  - Fechas de entrega reales.
- ii. *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.***- La capacitación permitirá a los responsables de ventas establecer los tiempos estimados de entrega, de acuerdo al grado de complejidad de producción de cada uno de los productos, sus cantidades, y la mezcla de artículos a producirse en un mismo momento.
- iii. *Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias de los clientes.***- La implementación de las mejoras deberá abarcar factores muy diversos y complejos, como son:

  - Reducción en tiempos de producción, gracias al mantenimiento de un stock de productos semi-elaborados genéricos.
  - Mantenimiento de un stock de productos acabados básicos, de acuerdo a las tendencias históricas de consumos, tanto en calidades como en colores.
  - Optimizar la entrega de pedidos a través de la adquisición de un nuevo camión de reparto de mayor capacidad.
  - Optimización de las rutas de entrega, por medio del conocimiento geográfico de los puntos de entrega de cada uno de los clientes.
- iv. *Seleccionar personal idóneo para el departamento de ventas, especialmente en la toma de pedidos.***- Se deberá realizar la

selección del personal idóneo para estos puestos, los mismos que deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocimientos básicos sobre atención al cliente.
- Buena presencia.
- Don de gentes.
- Nociones del negocio textil de hilados y tejidos.
- Capacidad de relacionarse de manera positiva con los clientes.

v. **Realizar el presupuesto del proyecto.-** El presupuesto destinado al desarrollo del proyecto es:

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO</b>
Capacitación del personal	\$ 5.800,00
Compra de camión para reparto	\$ 29.890,00
Compra de computador	\$ 1.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.790,00</b>

vi. **Aprobación del proyecto.-** La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la Gerencia General, por lo que el encargado del proyecto planeará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.

vii. **Implementación del proyecto.-** Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajo se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan, de acuerdo a las actividades, cronogramas y presupuestos planteados, se presentarán informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

#### **5.4.4 PROYECTO # 4 PROGRAMA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

##### **5.4.4.1 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.

##### **5.4.4.2 Alcance**

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

##### **5.4.4.3 Objetivos generales**

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.

##### **5.4.4.4 Objetivos específicos**

- Determinar los costos reales de producción.
- Reducción de costos

##### **5.4.4.5 Justificación**

El poder controlar los costos de producción es vital para una empresa manufacturera, ya que permite establecer una política de ventas estable y duradera, evitando de esta manera caer en errores que pudieren ser demasiado costosos y pongan en peligro la subsistencia de la empresa.

##### **5.4.4.6 Actividades del proyecto**

- i. Crear un sistema de costos específicos para la empresa.-** Para la creación de un sistema de costos integral para la empresa será necesario realizar un sin número de actividades que permitan conocer los diferentes componentes del costo de los productos, los cuales son:
- Costo de materia prima.
  - Costo de mano de obra.
  - Costo de energía
  - Amortización de maquinaria.
  - Costo financiero.
  - Costo de mantenimiento de maquinaria.
  - Costo de cada proceso.
  - Costos fijos
  - Depreciación edificios.
  - Gastos varios.
  - Determinación de estándares de producción.

El conocimiento de estos componentes se lo realizará mediante el levantamiento de datos sobre las operaciones de la empresa, por lo que será necesario destinar personal y recursos para ello.

- ii. Determinación del tipo de costeo a utilizarse.-** Ya que los procesos productivos de la empresa son continuos, se llegó a determinar que la mejor manera de llevar los costos de la empresa es mediante el sistema de costos por procesos, el cuál es la mejor alternativa para la producción de manera continua.
- iii. Determinar el proveedor del software de costos a adquirir.-** Luego de presenciar la demostración de dos software de costos distintos, se llegó a determinar que la mejor opción es ContaPyme, vendido por la empresa INSOFTE, un software contable con una variante de costos bastante avanzada, y que puede ser modificada para el uso específico de una planta textil.
- iv. Elaborar el presupuesto del proyecto.-** El presupuesto destinado al desarrollo del proyecto es:

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Software ContaPyme	\$ 2.700,00
Computador	\$ 1.100,00
Implementación	\$ 3.300,00

Capacitación	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.000,00</b>

- v. **Determinar el responsable de la operación del sistema.-** El encargado del proyecto deberá ser una persona con amplios conocimientos en los procesos textiles, además de conocimientos contables.
- vi. **Aprobación del proyecto.-** La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la Gerencia General, por lo que el encargado del proyecto planeará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.
- viii. **Implementación del proyecto.-** Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajo se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan, de acuerdo a las actividades, cronogramas y presupuestos planteados, se presentarán informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

# **CAPITULO VI**

# **EVALUACIÓN FINANCIERA**



## **CAPITULO VI**

### **PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

La presupuestación es una herramienta que permite estimar el valor a desembolsar por un proyecto antes de que este ocurra, para así de esta manera poder provisionar con antelación los recursos del mismo.

La evaluación financiera permite determinar la viabilidad de los proyectos, los cuales fueron planteados específicamente para alcanzar los objetivos propuestos, y de esta manera cumplir con la visión planteada de la empresa.

#### **6.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son relaciones entre varias variables, que permiten analizar las tendencias de uno o varios procesos, en relación a los objetivos y metas que fueron planteados en el proceso de diagnóstico y direccionamiento estratégico, así como el nivel de avance en la ejecución del plan estratégico.

Los indicadores de gestión para poder cumplir con su función deben cumplir con las siguientes características:

- Medible, debe permitir la cuantificación de la característica descrita.
- Entendible, debe ser de fácil reconocimiento y entendimiento por todos los encargados de su uso.
- Controlable, permitiendo ser controlado por la estructura de la organización.
- A tiempo, deben ser oportunos en la medición y su uso.

Para su elaboración, los indicadores de gestión deberán considerar los atributos más importantes a definir, los cuales deberán ser seleccionados de acuerdo a su utilidad, y la facilidad de su comparación entre lo medido y los referenciales de la empresa.

##### **6.1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Los indicadores de gestión permiten evaluar de manera clara y rápida la situación general de la empresa, así como proporcionar información para



alcanzar efectivamente las metas y objetivos planteados, y de esta manera cumplir con la visión propuesta para la empresa

### 6.1.2 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

- FINANCIEROS, miden el desempeño financiero de la empresa en factores como rentabilidad, crecimiento, creación de valor para los accionistas, etc.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL, mide las relaciones con el entorno, satisfaciendo las demandas y necesidades de la sociedad.
- CLIENTES, miden las relaciones de la empresa con el mercado meta, y sus competidores y demás actores.
- PROCESO INTERNO, medirán todo lo relacionado a las operaciones internas de la empresa.
- APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, relacionados con el talento humano de la empresa, medirán el conocimiento, liderazgo, ambiente laboral, etc.

Para el caso de “INTERFIBRA S.A.” se han llegado a determinar los siguientes indicadores, de acuerdo a cada perspectiva:

Tabla 6.1a

**INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI's	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA DE REVISIÓN ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Búsqueda de mercados alternativos en Perú, Costa Rica y Guatemala	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales	1. Crecimiento en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$	Anual	Encuesta de mercado	32%
	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Incremento de eficiencia productiva en al menos 5 %	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad	2. Rentabilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas de la empresa}}$	Mensual	Balances	11,8%
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	Incremento de la rentabilidad de la inversión en al menos 5%	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.	3. Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Utilidad de inversiones}}{\text{Capital}}$	Mensual	Balances	13%
CLIENTE - MERCADO	CALIDAD	Reducir el índice de producción de calidades sub estándar del 2,5 % al 1,5 %	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías	4. Cantidad de productos con deficientes	$\frac{\text{Productos devueltos}}{\text{Total de productos.}}$	Mensual	Encuesta clientes	2,50%
	SERVICIO	Buscar la excelencia en el servicio brindado mediante la capacitación permanente al personal de atención al cliente	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente	5. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos fóco	Anual	Encuesta clientes	82%
	ENTREGAS	Cumplir con las entregas al 100 %	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo	6. Tiempo de entrega	$\frac{\text{Tiempo utilizado para entregar}}{\text{Tiempo programado}}$	Mensual	Informe de ventas	81%
	FORMA DE PAGO	Establecer políticas de financiamiento a los clientes, de acuerdo a su historial crediticio y a su monto de compra	Establecer una base de datos de clientes	7. % de clientes con crédito	$\frac{\text{Número de clientes con crédito}}{\text{Total de clientes}}$	Trimestral	Informe de ventas	70%
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar las relaciones a través de la capacitación del personal de atención al cliente	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente	8. Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo a encuesta y grupos fóco	Semestral	Encuesta clientes	88%

EI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				MEDIDAS				
PROCESOS	INNOVACIÓN	Desarrollar el departamento de investigación y desarrollo para innovar productos	Establecer políticas de innovación de productos	9. Innovación operativa	% productos nuevos lanzados al mercado	Anual	Encuesta clientes	30%
	ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelizar la marca por medio de servicio y calidad,	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos	10. Estandarización de procesos	% procesos estandarizados	Anual	Informes de producción	90%
	PROCESOS	Innovar procesos para disminuir la generación de desperdicios y productos de calidad sub estándar	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción	11. Disminución de costos	% de disminución	Mensual	Informes de producción	2%
	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer relaciones con proveedores y distribuidores, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual	12. Certificación de proveedores	% de proveedores calificados en un proceso de calificación	Anual	Informes de compras	65%
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo.	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.	13. Trabajadores capacitados	<u>Trabajadores capacitados</u> Trabajadores totales	Anual	Encuesta laboral	23%
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional que involucre a todos los actores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicándolos en sus trabajos y funciones	14. Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente laboral y procesos	Anual	Encuesta laboral	48%
RESPONSABILIDAD SOCIAL	SALUD OCUPACIONAL	Establecer un programa de medicina preventiva y ocupacional	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional	13. Trabajadores capacitados	<u>Trabajadores capacitados</u> Trabajadores totales	Anual	Encuesta laboral	12%
	MEDIO AMBIENTE	Desarrollo de políticas de producción limpia, reduciendo las emisiones gaseosas, líquidas, sólidas y sonoras, y reutilizando al máximo los desechos	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido	16. Proyectos ambientales	<u>Proyectos realizados</u> Proyectos totales	Anual	Informes de gestión de producción	45%
	BUEN VECINO	Capacitar al personal en normas de interacción con la comunidad	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica	17. Nivel de aceptación de la comunidad	<u>Encuestas positivas</u> Encuestas totales	Anual	Encuesta comunitaria o de vecindad	56%

Elaborado por : Auto

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permitirá, por medio del análisis de insidencia, determinar cómo los proyectos planteados influirán en el desempeño de la empresa.

### 6.2.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS

El presupuesto de los proyectos indica claramente los recursos necesarios para llevar adelante los respectivos proyectos.

A continuación se detalla el presupuesto de los proyectos planteados para la empresa, los mismos que se detallan en forma resumida:

Tabla 6.2 **PRESUPUESTO DE PROYECTOS POR PERSPECTIVA**

INICIATIVAS	META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
1 Programa de innovación de procesos	80%	Innovación operativa	\$10.000,00
2 Mejora en el servicio al cliente	95%	Satisfacción de los clientes	\$7.300,00
3 Reducción en tiempos de entrega	95%	Cumplimiento de tiempos de entrega	\$35.790,00
4 Programa de costos de producción	98%	Control de procesos	\$8.000,00
5 Sistema de control de calidad por procesos	85%	Estandarización de procesos	\$35.000,00
6 Programa de innovación de productos	75%	Innovación operativa	\$7.500,00
7 Certificación y desarrollo de proveedores	80%	Certificación de proveedores	\$5.600,00
8 Programa de capacitación integral	80%	Trabajadores capacitados	\$7.800,00
9 Mejora de relaciones con los clientes	95%	Satisfacción de los clientes	\$4.300,00
10 Participación en nuevos mercados	60%	Crecimiento del mercado	\$15.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>			<b>\$136.290,00</b>

Elaborado por : Autor

Además detallamos el presupuesto según el periodo de ejecución:

Tabla 6,3 **PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN EJECUCIÓN**

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO					
		2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>CORTO PLAZO</b>	\$ 96.090,00	\$ 16.015,00	\$ 16.015,00	\$ 16.015,00	\$ 16.015,00	\$ 16.015,00	\$ 16.015,00
<b>MEDIANO PLAZO</b>	\$ 25.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
<b>LARGO PLAZO</b>	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ 20.215,00	\$ 23.215,00	\$ 23.215,00	\$ 23.215,00	\$ 23.215,00	\$ 23.215,00

Elaborado por : Autor

Para el desembolso de los recursos, se asume los siguientes valores por cada año:

Tabla 6.4 **FRACCIÓN DE DESEMBOLSO ANUAL**

PERÍODO	AÑO					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CORTO PLAZO</b>	25,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
<b>MEDIANO PLAZO</b>	10,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
<b>LARGO PLAZO</b>	5,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%

Elaborado por: Autor

A continuación se detalla el presupuesto según el periodo de desembolso:

Tabla 6.5 **PRESUPUESTO SEGÚN PERIODO DE DESEMBOLSOS**

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO					
		2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
<b>CORTO PLAZO</b>	\$ 96.090,00	\$ 24.022,50	\$ 14.413,50	\$ 14.413,50	\$ 14.413,50	\$ 14.413,50	\$ 14.413,50
<b>MEDIANO PLAZO</b>	\$ 25.200,00	\$ 2.520,00	\$ 4.536,00	\$ 4.536,00	\$ 4.536,00	\$ 4.536,00	\$ 4.536,00
<b>LARGO PLAZO</b>	\$ 15.000,00	\$ 750,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ 27.292,50	\$ 21.799,50	\$ 21.799,50	\$ 21.799,50	\$ 21.799,50	\$ 21.799,50

Elaborado por: Autor

### 6.2.2 FLUJOS DE CAJA

Los flujos de caja son la medida de la liquidez de la empresa, y de su proyección a lo largo de un periodo de tiempo.

Se los puede utilizar para determinar:

- Liquidez de una empresa.
- Viabilidad de un proyecto de inversión.
- Rentabilidad de la empresa.
- Crecimiento de la empresa.

Todos estos usos están condicionados a la veracidad de los datos utilizados para realizar las proyecciones, por lo que, para obtener los resultados más objetivos, se deberá utilizar datos lo más cercanos a la realidad.

En el caso de “INTERFIBRA S.A.” para poder realizar la proyección de los flujos de caja se tomaron los siguientes datos basándose en el análisis histórico de cuatro años consecutivos del desempeño de la empresa:

Tabla 6.6 **PROYECCIONES DE VALORES BASE**

<b>CUENTAS</b>	<b>Histórico</b>	<b>% de variación</b>
<b>INGRESOS</b>		
<i>OPERACIONALES</i>		
Ventas	8.326.093,94	<b>9,50%</b>
<i>NO OPERACIONALES</i>		
(-)Descuentos en ventas	( 1.546,29 )	<b>0,60%</b>
<b>COSTOS</b>		
Costo de ventas	7.550.062,09	<b>4,50%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Gastos de ventas	19.556,56	<b>5,00%</b>
Gastos Administrativos	104.239,79	<b>4,00%</b>
Gastos no deducibles	118.346,79	<b>4,00%</b>

Fuente : Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Cabe señalar que en los últimos cuatro años, no han sido de prosperidad absoluta para la industria textil ecuatoriana, a excepción del último en donde se vio un repunte sumamente importante que vino a aliviar de manera sustancial la situación preocupante del sector. De esta manera, el crecimiento moderado expresado en los ingresos por ventas, es seriamente afectado por los ingresos de los tres primeros años, y mejorado por el último año.

### 6.2.2.1 FLUJOS DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL

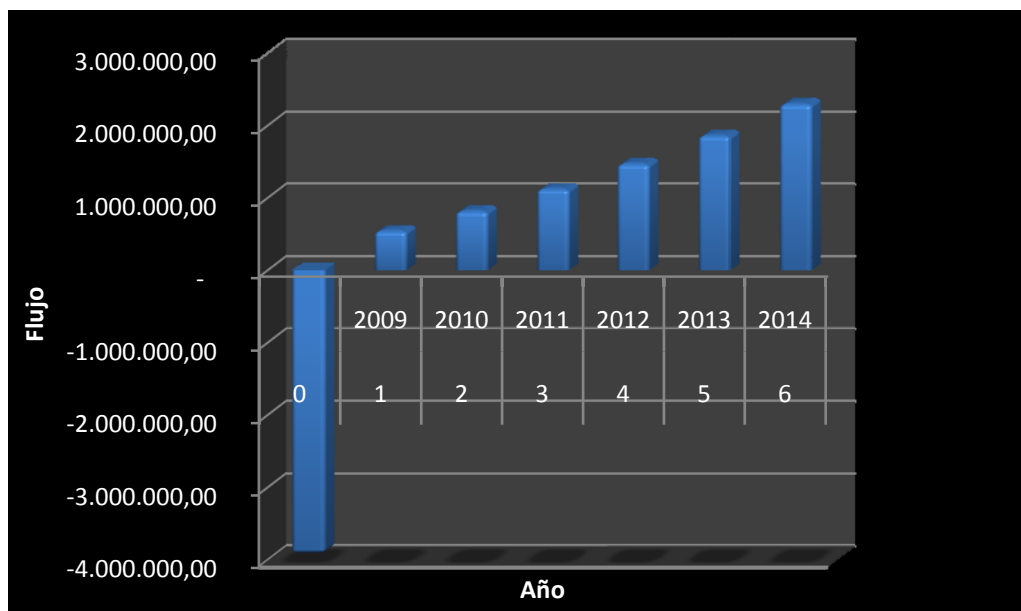
Tabla 6.7 **FLUJO DE CAJA DE “INTERFIBRA S.A.” SIN INTERVENCIÓN**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>							
<i>OPERACIONALES</i>		9.117.072,86	9.983.194,79	10.931.598,29	11.970.100,13	13.107.259,64	14.352.449,31
Ventas		9.117.072,86	9.983.194,79	10.931.598,29	11.970.100,13	13.107.259,64	14.352.449,31
<i>NO OPERACIONALES</i>		41.070,60	42.918,78	44.850,12	46.868,38	48.977,45	51.181,44
Descuentos		- 1.555,57	- 1.564,90	- 1.574,29	- 1.583,74	- 1.593,24	- 1.602,80
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.156.587,90	10.024.548,66	10.974.874,12	12.015.384,77	13.154.643,86	14.402.027,95
<b>COSTOS</b>							
Costo de ventas		7.889.814,88	8.244.856,55	8.615.875,10	9.003.589,48	9.408.751,00	9.832.144,80
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		1.266.773,01	1.779.692,11	2.358.999,02	3.011.795,29	3.745.892,85	4.569.883,15
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Gastos de ventas		20.534,39	21.561,11	22.639,16	23.771,12	24.959,68	26.207,66
Gastos Administrativos		108.409,38	112.745,76	117.255,59	121.945,81	126.823,64	131.896,59
Inversión inicial	- 3.927.066,84						
Gastos no deducibles		123.080,66	128.003,89	133.124,04	138.449,01	143.986,97	149.746,44
<b>TOTAL GASTOS</b>		252.024,43	262.310,75	273.018,79	284.165,94	295.770,29	307.850,69
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		1.014.748,58	1.517.381,36	2.085.980,23	2.727.629,36	3.450.122,57	4.262.032,46
15 % participación trabajadores		152.212,29	227.607,20	312.897,03	409.144,40	517.518,39	639.304,87
Impuesto a la renta		253.687,15	379.345,34	521.495,06	681.907,34	862.530,64	1.065.508,11
Reservas legales		60.884,91	91.042,88	125.158,81	163.657,76	207.007,35	255.721,95
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		547.964,23	819.385,93	1.126.429,32	1.472.919,85	1.863.066,19	2.301.497,53
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	- 3.927.066,84	547.964,23	819.385,93	1.126.429,32	1.472.919,85	1.863.066,19	2.301.497,53

Elaborado por : Autor

Como se puede observar en la tabla 6.7, el flujo neto de caja es creciente, principalmente debido al aumento de producción, y a la recuperación que viene experimentando el mercado de hilados de fibra larga.

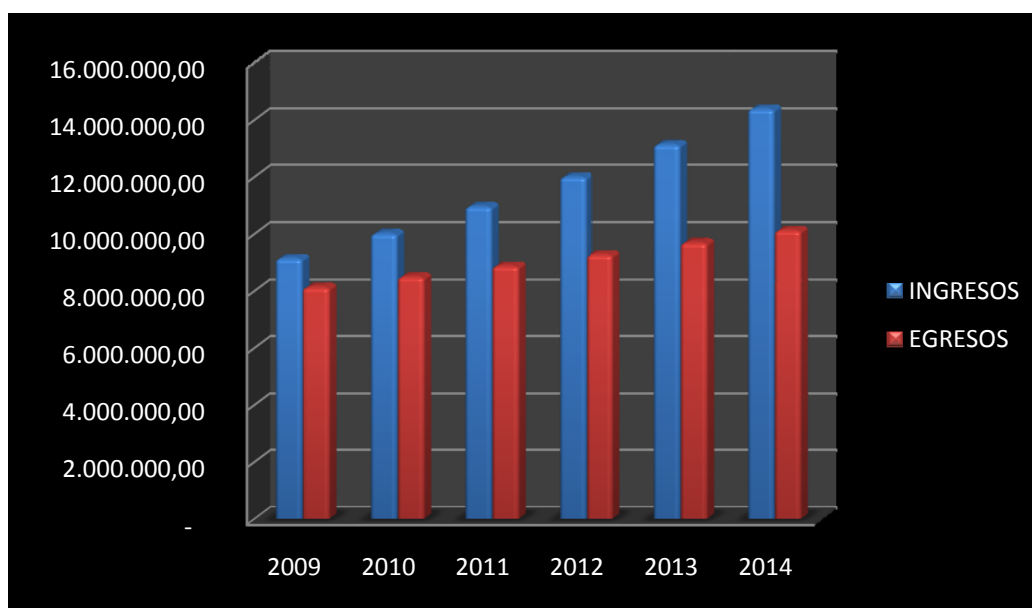
**Gráfico 6.1 EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL**



Elaborado por: Autor

Relacionando la proyección de los ingresos por ventas, los costos y los gastos, tenemos los siguientes resultados:

**Gráfico 6.2 PROYECCIÓN INGRESOS – EGRESOS**



Elaborado por: Autor



Se analizan los flujos netos sin proyectos para analizar la evolución financiera de la empresa, en los momentos posteriores a su operatividad. Claramente se puede observar que los ingresos evolucionan o crecen de una manera lenta, al igual que los egresos, considerando las características del sector industrial en donde se encuentra la empresa.

Además se procederá a analizar los diferentes indicadores o índices financieros para facilitar la comprensión de la situación de la empresa.

### **6.2.2.1.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN**

Para poder realizar la evaluación financiera es necesario calcular la tasa mínima aceptable del proyecto, TMAR, la misma que contiene los siguientes componentes:

Tabla 6.8 **CALCULO DE LA TASA TMAR**

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Inflación	7,38 %
Riesgo País	0 %
Tasa Pasiva	5,19 %
<b>TOTAL</b>	<b>12,57 %</b>

Elaborado por: Autor

#### **6.2.2.1.1.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

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

El VAN se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FF_1}{(1 + k)} + \frac{FF_2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1 + k)^n} - FF_0$$

#### **6.2.2.1.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno TIR es un indicador financiero que se utiliza para calcular el rendimiento de una inversión. Se define como la tasa de interés que equivale al valor presente de la expectativa futura de recibir el costo del gasto desembolsado.<sup>26</sup>

El TIR se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

### 6.2.2.1.1.3 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Se obtiene de dividir los flujos netos para la inversión inicial.

$$Costo - Beneficio = \frac{\sum FF}{Inversión\ inicial}$$

**Tabla 6.9 CALCULO DEL VAN, TIR Y COSTO BENEFICIO**

<b>VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN</b>		
• TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	12,52 %	17,50 %
• TIR Tasa Interna de retorno	20 %	20 %
• VAN Valor Actual Neto	963.118,69	260.646,25
• B/C Relación Beneficio - Costo	2,07	2,07

Elaborado por: Autor

La tabla nos demuestra los resultados de los cálculos de los indicadores financieros, y luego de analizar los resultados podemos concluir lo siguiente:

- El VAN es muy sensible a los cambios en la TMAR, pero en los dos escenarios calculados es positivo
- El TIR se mantiene constante en el 20 %
- El costo - beneficio de 2,07 nos indica que de cada dólar invertido, se obtiene una ganancia de \$ 1,07

<sup>26</sup> Mora Zambrano Armando, Matemáticas Financieras, Editorial McGraw Hill, Pg. 244

### 6.2.2.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Luego de la implementación de los proyectos, asumimos un incremento en las ventas del 2,5%, para los seis años del estudio, como lo demuestra la tabla 6.10 detallada a continuación:

Tabla 6.10 **VARIACIONES EN INGRESOS Y EGRESOS**

<i>VARIACIÓN INGRESOS Y EGRESOS CON Y SIN PROYECTOS</i>							
INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
SIN PROYECTOS		9.156.587,90	10.024.548,66	10.974.874,12	12.015.384,77	13.154.643,86	14.402.027,95
CON PROYECTOS		9.156.587,90	10.252.475,48	11.479.732,03	12.854.115,59	14.393.274,87	16.116.976,18
VARIACIÓN		0	2%	2%	2%	2%	2%
<b>EGRESOS</b>							
SIN PROYECTOS		8.141.839,32	8.507.167,31	8.888.893,89	9.287.755,42	9.704.521,29	10.139.995,49
CON PROYECTOS		8.169.131,82	8.528.966,81	8.910.693,39	9.309.554,92	9.726.320,79	10.161.794,99
VARIACIÓN		0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Elaborado por: Autor

A continuación procedemos a detallar el flujo de caja con la intervención de proyectos:

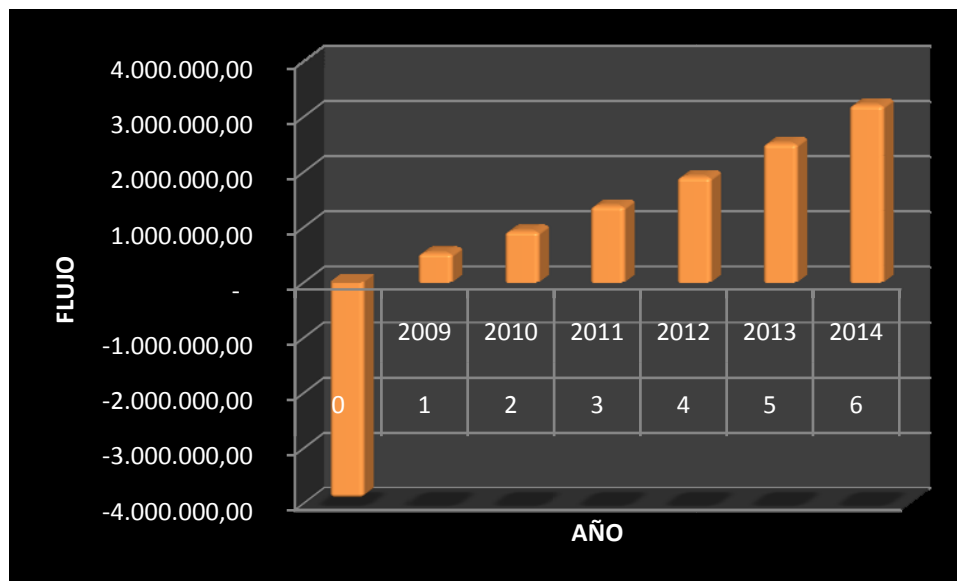
**6.2.2.2.1 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LOS PROYECTOS**

Tabla 6.11 **FLUJO DE CAJA DE “INTERFIBRA S.A.” CONSIDERANDO LOS PROYECTOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>							
<i>OPERACIONALES</i>		9.117.072,86	10.211.121,61	11.436.456,20	12.808.830,95	14.345.890,66	16.067.397,54
Ventas		9.117.072,86	10.211.121,61	11.436.456,20	12.808.830,95	14.345.890,66	16.067.397,54
<i>NO OPERACIONALES</i>		41.070,60	42.918,78	44.850,12	46.868,38	48.977,45	51.181,44
Descuentos		- 1.555,57	- 1.564,90	- 1.574,29	- 1.583,74	- 1.593,24	- 1.602,80
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.156.587,90	10.252.475,48	11.479.732,03	12.854.115,59	14.393.274,87	16.116.976,18
<b>COSTOS</b>							
Costo de ventas		7.889.814,88	8.244.856,55	8.615.875,10	9.003.589,48	9.408.751,00	9.832.144,80
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		1.266.773,01	2.007.618,93	2.863.856,93	3.850.526,11	4.984.523,87	6.284.831,38
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Gastos de ventas		20.534,39	21.561,11	22.639,16	23.771,12	24.959,68	26.207,66
Gastos Administrativos		108.409,38	112.745,76	117.255,59	121.945,81	126.823,64	131.896,59
Inversión Inicial	- 3.927.066,84						
Gastos no deducibles		123.080,66	128.003,89	133.124,04	138.449,01	143.986,97	149.746,44
Otros egresos Proyectos		27.292,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50
<b>TOTAL GASTOS</b>		279.316,93	284.110,25	294.818,29	305.965,44	317.569,79	329.650,19
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		987.456,08	1.723.508,68	2.569.038,64	3.544.560,67	4.666.954,08	5.955.181,19
15 % participación trabajadores		148.118,41	258.526,30	385.355,80	531.684,10	700.043,11	893.277,18
Impuesto a la renta		246.864,02	430.877,17	642.259,66	886.140,17	1.166.738,52	1.488.795,30
Reservas legales		59.247,36	103.410,52	154.142,32	212.673,64	280.017,25	357.310,87
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		533.226,28	930.694,69	1.387.280,87	1.914.062,76	2.520.155,21	3.215.797,84
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	- 3.927.066,84	533.226,28	930.694,69	1.387.280,87	1.914.062,76	2.520.155,21	3.215.797,84

Elaborado por : Autor

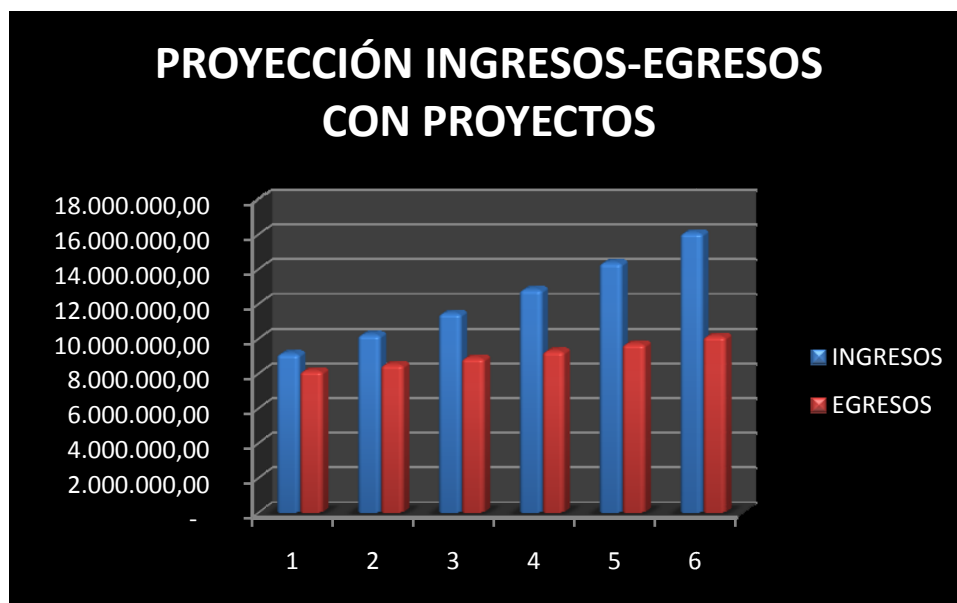
Gráfico 6.3 **FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS**



Elaborado por: Autor

Relacionando la proyección de los ingresos por ventas, los costos y los gastos, tenemos los siguientes resultados:

Gráfico 6.4 **PROYECCIÓN INGRESOS EGRESOS CON PROYECTOS**



Elaborado por : Autor

Como podemos observar luego de la implementación de los proyectos lograremos mejores resultados, tanto en incremento de ventas como en la

utilidad final, De seguir así el flujo, la empresa podría realizar nuevas inversiones que la consoliden y la catapulten al liderazgo en el sector.

### **6.2.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA CON LA INTERVENCIÓN DE LOS PROYECTOS**

Procedemos a realizar los cálculos de índices, los que demuestran que la intervención de los proyectos arroja un resultado positivo en el desempeño económico de la empresa, a pesar de la variación de las tasas TMAR.

Los resultados del cálculo de los índices se detallan a continuación:

**Tabla 6.11 CALCULO DEL VAN, TIR Y COSTO BENEFICIO**

<b>VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN</b>		
• TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	12,52 %	17,50 %
• TIR Tasa Interna de retorno	27%	27 %
• VAN Valor Actual Neto	2.161.094,29	1.197.769,27
• B/C Relación Beneficio - Costo	2,67	2,67

Elaborado por : Autor

La tabla nos demuestra los resultados de los cálculos de los indicadores financieros, y luego de analizar los resultados podemos concluir lo siguiente:

- La TIR es mayor que la TMAR, lo que nos indica que los proyectos son viables.
- Los valores de VAN son considerablemente mayores que los Van sin proyectos.
- La relación costo beneficio nos indica que por cada dólar invertido, obtenemos una ganancia de \$1,67.

**6.2.2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS**

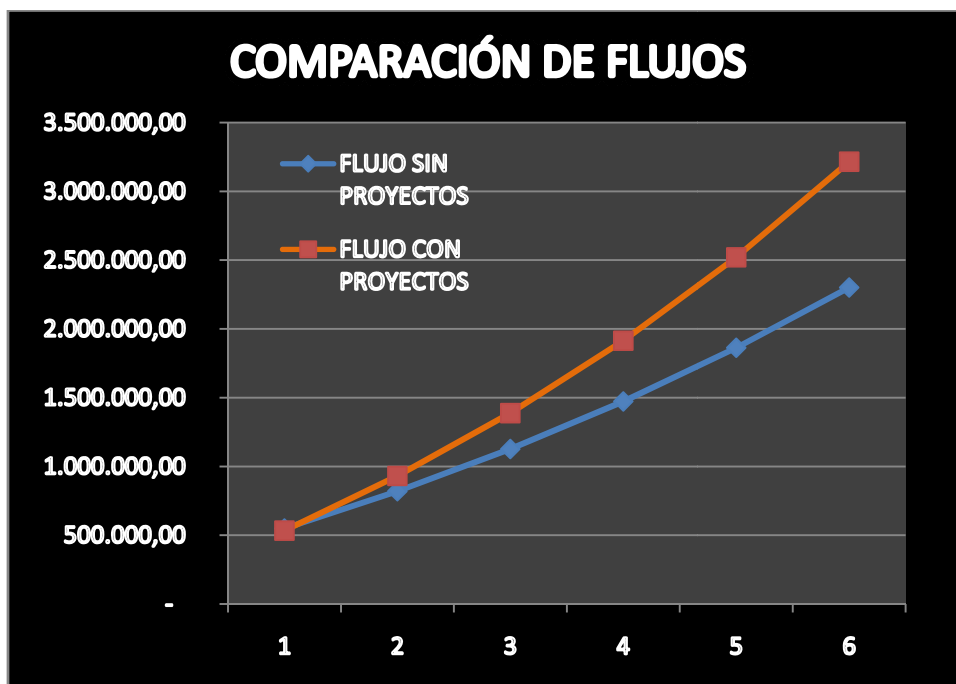
A continuación se realiza una comparación entre los flujos con intervención y sin intervención de proyectos, lo que permitirá analizar cuál es su impacto.

Tabla 6.12 **COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA**

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo considerando proyectos	533.226,28	930.694,69	1.387.280,87	1.914.062,76	2.520.155,21	3.215.797,84
Flujo sin considerar proyectos	547.964,23	819.385,93	1.126.429,32	1.472.919,85	1.863.066,19	2.301.497,53

Elaborado por : Autor

Gráfico 6.5 **COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Autor

Como se aprecia en el gráfico, el flujo de caja luego de la intervención de los proyectos se ha incrementado en relación al flujo sin los proyectos, lo cual se demuestra de manera clara en el gráfico.

Además, en la tabla siguiente se detallan los índices y su comparación.

**Tabla 6.13 COMPARACIÓN DE INDICES**

CONCEPTO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS	DIFERENCIA CON PROYECTOS
VAN	963.118,69	2.161.094,79	+ 224,39 %
TIR	20 %	27 %	+ 7 %
COSTO BENEFICIO	2,07	2,67	+ 29 %

### 6.2.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

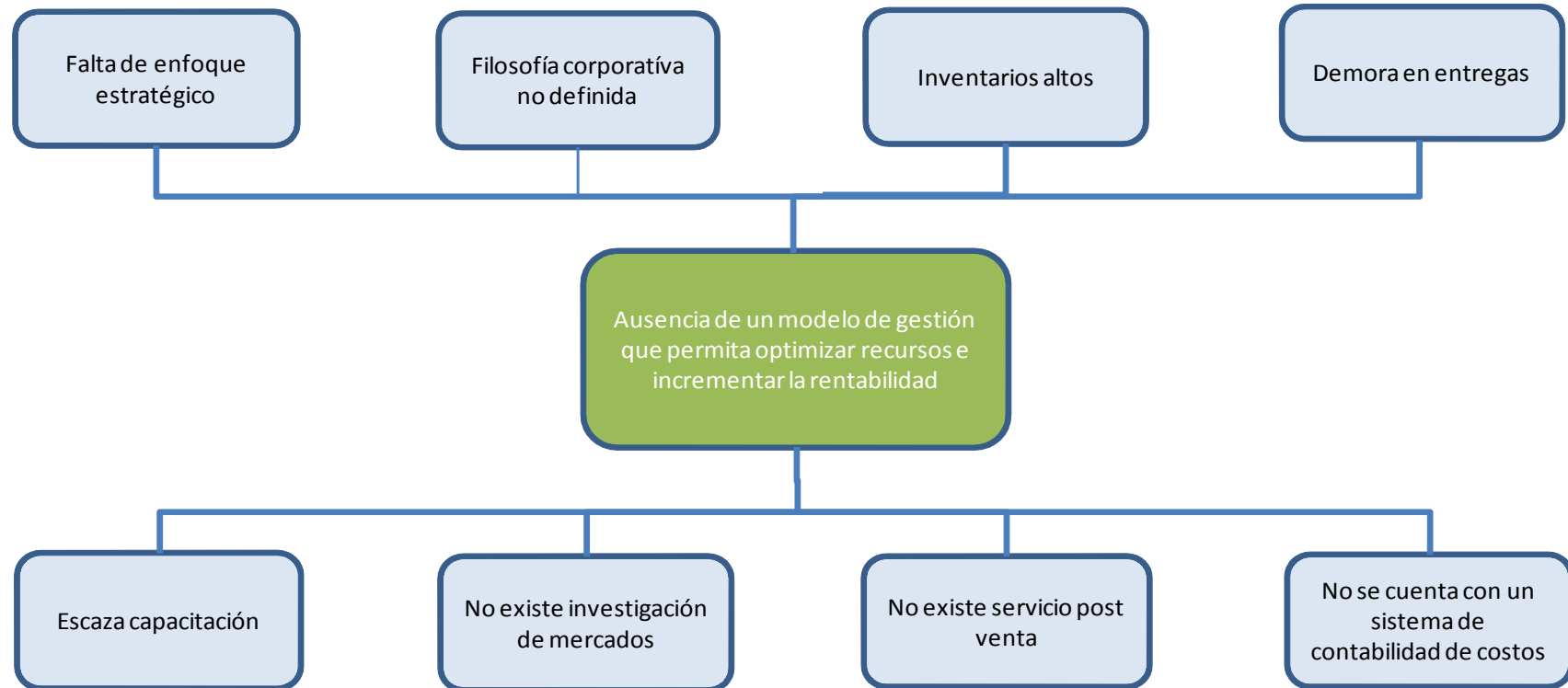
El análisis de escenarios pretende describir las posibles situaciones por las cuales la empresa pudiere atravesar en el futuro, para lo cual se procesan una serie de datos que configurarán los posibles escenarios.

#### 6.2.3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO

La estructuración del fenómeno prospectivo se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. La estructuración de este árbol se basa en el análisis de los problemas que presentaba la empresa al inicio de este estudio de gestión estratégica, es decir se basa en el planteamiento del problema de “INTERFIBRA S.A.” el cuál se lo plasmo en el diagrama causa – efecto ya descrito en el capítulo I de este estudio.



Gráfico 6.6 ARBOL DE PROBLEMAS




Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

### 6.2.3.2 DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS

Luego de la confección del fenómeno prospectivo hay que determinar los objetivos y actores con sus respectivas matrices

Tabla 6.14 **OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

	<b>OBJETIVOS</b>
O1	Arrancar un programa de visitas a estos mercados y localizar clientes potenciales
O2	Buscar mecanismos para aumentar la eficiencia de la planta y de esta manera aumentar la rentabilidad
O3	Mejorar la rentabilidad mediante planes de inversión, mejoramiento del ambiente laboral y mejoramiento productivo.
O4	Establecer programas de control de calidad por proceso para detectar anomalías
O5	Establecer un programa de capacitación en atención al cliente
O6	Capacitar al personal de ventas y personal de planta para trabajo en equipo
O7	Establecer una base de datos de clientes
O8	Ejecutar un estricto programa de capacitación en atención al cliente
O9	Establecer políticas de innovación de productos
O10	Realizar estrictos controles de calidad a todos los procesos
O11	Establecer un programa de reciclaje de materias primas y controles de producción
O12	Incrementar los vínculos laborales con proveedores y distribuidores con el fin de mejorar la relación actual
O13	Implementar un programa de capacitación a todo nivel, que favorezca el trabajo en equipo y la producción limpia.
O14	Motivar al personal mediante mejoras en el ambiente de trabajo y compensaciones, tecnicizándolos en sus trabajos y funciones
O15	Capacitar al personal de todo nivel en salud ocupacional
O16	Motivar a la alta gerencia en la inversión de proyectos "verdes" y educación al personal operativo en el mismo sentido
O17	Capacitar al personal de todo nivel en normas de convivencia armónica

Fuente : Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Tabla 6.15 **ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

	<b>ACTORES</b>
A1	INTERFIBRA
A2	ACCIONISTAS
A3	CLIENTES
A4	TRABAJADORES
A5	AUTORIDADES
A6	PROVEEDORES
A7	BANCOS
A8	COMPETIDORES
A9	GREMIOS

Fuente : Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Tabla 6.16 **MATRIZ ACTOR – ACTOR**

$\longleftrightarrow$   $i$   $\longleftrightarrow$

MATRIZ ACTOR - ACTOR											
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	DEPENDENCIA
		INTERFIBRA	ACCIONISTAS	CLIENTES	TRABAJADORES	AUTORIDADES	PROVEEDORES	BANCOS	COMPETIDORES	GREMIOS	
$j$	A1	INTERFIBRA	4	4	2	4	2	3	1	1	21
	A2	ACCIONISTAS	3	4	2	0	4	0	1	1	12
	A3	CLIENTES	3	3	4	1	1	0	1	3	13
	A4	TRABAJADORES	4	4	1	4	1	1	0	1	13
	A5	AUTORIDADES	0	0	0	0	4	0	0	0	0
	A6	PROVEEDORES	3	3	0	1	1	4	1	2	12
	A7	BANCOS	2	2	0	0	1	1	4	1	8
	A8	COMPETIDORES	1	1	2	1	1	2	2	4	12
	A9	GREMIOS	1	1	0	0	1	2	1	2	4
<b>DEPENDENCIA</b>		17	18	9	5	14	8	9	11	8	

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

Fuente : Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Tabla 6.17 **MATRIZ ACTOR OBJETIVO**

		<b>MATRIZ ACTOR OBJETIVO</b>																	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	
A1	<b>INTERFIBRA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>17</b>
A2	<b>ACCIONISTAS</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>17</b>
A3	<b>CLIENTES</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	<b>8</b>
A4	<b>TRABAJADORES</b>	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>14</b>
A5	<b>AUTORIDADES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	<b>3</b>
A6	<b>PROVEEDORES</b>	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	<b>5</b>
A7	<b>BANCOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
A8	<b>COMPETIDORES</b>	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	<b>-15</b>
A9	<b>GREMIOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Legenda</b>	<b>1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo</b>																		
	<b>-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo</b>																		
	<b>0 = Actitud neutra del actor frente al objetivo</b>																		
	<b>Número de acuerdos</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
	<b>Número de desacuerdos</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	
	<b>POSICIONAMIENTO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente : Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

### 6.2.3.3 VARIABLES RELEVANTES

Tomando en consideración el análisis situacional realizado a la empresa, así como las matrices actor – actor y actor – objetivo, se proceden a detallar las variables que permitirán el estudio de escenarios de la empresa.

Tabla 6.18 **MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES**

Nº	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	INFLACIÓN		X	
2	TASAS DE INTERÉS	X		
3	PRODUCTO INTERNO BRUTO		X	
4	RIESGO PAÍS		X	
5	POLÍTICA NACIONAL			X
6	NUEVA CONSTITUCIÓN			X
7	DESEMPLEO		X	
8	SUBEMPLEO		X	
9	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA			X
10	PARQUE DE MAQUINARIA	X		
11	MEDIO AMBIENTE		X	
12	PROVEEDORES	X		
13	PRECIOS	X		
14	BARRERAS DE ENTRADA		X	
15	COMPETENCIA		X	
16	RECURSO HUMANO		X	
17	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	X		
18	CONTROL DE CALIDAD	X		


Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por : Autor

### 6.2.3.4 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

Una vez establecidas las variables que inciden de manera directa en el análisis de escenarios, se realiza un despliegue de posibilidades para cada una de las variables finalistas, o lo que es lo mismo se realiza el análisis de posibilidades de estas variables.

Tabla 6.19 **ANÁLISIS DE POSIBILIDADES**

	TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
<b>POSIBILIDADES</b>	Adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Elevada	De punta
	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Normal	De nivel medio
	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De menor nivel	Menores que la competencia	Poca	De bajo nivel
		Obsoleta			Nada	Sin control

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por : Auto

### 6.2.3.5 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

Se procede a combinar las posibilidades de cada una de las variables, para así de esta manera agotar todas las posibles combinaciones existentes.

Tabla 6.20 **COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES**

	TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
	V1	V2	V3	V4	V5	V6
E1	Adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Elevada	De punta
E2	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Nivel medio	De nivel medio
E3	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De punta	Menores que la competencia	Poca	De bajo nivel
E4	Adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Elevada	De punta
E5	Medianamente adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Nivel medio	De nivel medio
E6	Medianamente adecuada	Menor nivel que la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Poca	De nivel medio
E7	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De punta	Elevados	Poca	De punta
E8	Adecuada	De punta en la industria	A nivel medio	Menores que la competencia	Elevada	De bajo nivel
E9	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	De punta	Equilibrados con la competencia	Nivel medio	De nivel medio
E10	Inadecuada	De punta en la industria	A nivel medio	Elevados	Nivel medio	De nivel medio

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

### 6.2.3.6 DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS FACTIBLES

Con el fin de determinar los escenarios con mayor probabilidad de presentación, se deberá determinar el índice de probabilidad de estos.

Tabla 6.21 **PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS**

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		PROBABLE
E2	X			MUY PROBABLE
E3			X	POCO PROBABLE
E4	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E5		X		PROBABLE
E6		X		PROBABLE
E7			X	ESCENARIO PESIMISTA
E8		X		PROBABLE
E9	X			MUY PROBABLE
E10			X	POCO PROBABLE


Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Una vez determinados los escenarios, se los detalla a continuación:

### ESCENARIO # 1

Tabla 6.22 **ESCENARIO #1**

	TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
<b>POSIBILIDADES</b>	Adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Elevada	De punta
	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Normal	De nivel medio
	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De menor nivel	Menores que la competencia	Poca	De bajo nivel
		Obsoleta			Nada	Sin control

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Con tasas de interés inadecuadas es difícil que una empresa pueda realizar inversiones, especialmente si necesita renovar su parque de maquinaria como es este caso, por lo que la empresa no podría salir en busca de tecnología más apropiada, a pesar que disponga de los mejores proveedores del sector. Debido a esta situación, la empresa no debe ser muy eficiente, por lo que sus costos deberían ser mayores a los de la industria, sumado a la poca innovación



de productos, esto verá mermada seriamente la capacidad de venta de la empresa frente a sus competidores, por lo que su futuro estaría comprometido.

### ESCENARIO # 2

Tabla 6.23 **ESCENARIO # 2**

	TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
<b>POSIBILIDADES</b>	Adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Elevada	De punta
	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Normal	De nivel medio
	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De menor nivel	Menores que la competencia	Poca	De bajo nivel
		Obsoleta			Nada	Sin control

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Con tasas de interés medianamente adecuadas y maquinaria a nivel de la industria, permitirá a la empresa enfrentar de mejor manera sus requerimientos, ya que posibilita realizar algunas inversiones, no muy elevadas, de esta manera potenciar las fortalezas que dispone como son los precios equilibrados, una buena innovación de productos y un control de calidad aceptable. Todo esto permitirá a la empresa mantenerse en la posición del mercado que ocupa.

### ESCENARIO # 3

Tabla 6.24 **ESCENARIO # 3**

	TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
<b>POSIBILIDADES</b>	Adecuada	De punta en la industria	De punta	Elevados	Elevada	De punta
	Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Normal	De nivel medio
	Inadecuada	Menor nivel que la industria	De menor nivel	Menores que la competencia	Poca	De bajo nivel
		Obsoleta			Nada	Sin control

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Autor

Con adecuadas tasas de interés y un parque de maquinaria a nivel de la industria, la empresa podrá realizar las inversiones necesarias para poner a su maquinaria en el mejor nivel, sumado a precios equilibrados, buena calidad y

una elevada innovación de productos, permitirá fortalecer a la empresa frente a sus competidores, por lo que podría ocupar un nivel privilegiado en el mercado.

### 6.2.3.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

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

El modelado de escenarios permite a las empresas la posibilidad de simular las posibles consecuencias de una o más eventualidades que podrían presentarse durante el ejercicio de sus actividades, para de esta manera tomar las acciones necesarias para poder solventar estas eventualidades.

Para nuestro caso de estudio, analizaremos los tres escenarios, un pesimista acorde al escenario # 1, un promedio acorde al escenario 2, y un optimista similar al escenario 3.

#### 6.2.3.7.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 6.25 **ESCENERIO PESIMISTA**

TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Inadecuada	Menor nivel que la industria	De punta	Elevados	Poca	De punta

Elaborado por: Autor

En este escenario la empresa ve limitado sus ingresos por los precios elevados, la poca innovación de productos y la probable poca eficiencia productiva debido a su maquinaria ya un tanto antigua, a pesar de que su buen control de calidad le permitirá controlar la calidad de los productos.

CUENTA (con proyectos)	VARIACIÓN
Ingresos Ventas	- 6%
Costo de ventas	+ 3 %

Tabla 6,26 **FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>							
<i>OPERACIONALES</i>		9.117.072,86	9.664.097,24	10.243.943,07	10.858.579,65	11.510.094,43	12.200.700,10
Ventas		9.117.072,86	9.664.097,24	10.243.943,07	10.858.579,65	11.510.094,43	12.200.700,10
<i>NO OPERACIONALES</i>		41.070,60	42.918,78	44.850,12	46.868,38	48.977,45	51.181,44
Descuentos		- 1.555,57	- 1.564,90	- 1.574,29	- 1.583,74	- 1.593,24	- 1.602,80
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.156.587,90	9.705.451,11	10.287.218,90	10.903.864,30	11.557.478,65	12.250.278,74
<b>COSTOS</b>							
Costo de ventas		7.889.814,88	8.481.551,00	9.117.667,33	9.801.492,37	10.536.604,30	11.326.849,63
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		1.266.773,01	1.223.900,11	1.169.551,58	1.102.371,92	1.020.874,35	923.429,12
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Gastos de ventas		20.534,39	21.561,11	22.639,16	23.771,12	24.959,68	26.207,66
Gastos Administrativos		108.409,38	112.745,76	117.255,59	121.945,81	126.823,64	131.896,59
Inversión Inicial	- 3.927.066,84						
Gastos no deducibles		123.080,66	128.003,89	133.124,04	138.449,01	143.986,97	149.746,44
Otros egresos Proyectos		27.292,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50
<b>TOTAL GASTOS</b>		279.316,93	284.110,25	294.818,29	305.965,44	317.569,79	329.650,19
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		987.456,08	939.789,86	874.733,28	796.406,48	703.304,56	593.778,92
15 % participación trabajadores		148.118,41	140.968,48	131.209,99	119.460,97	105.495,68	89.066,84
Impuesto a la renta		246.864,02	234.947,46	218.683,32	199.101,62	175.826,14	148.444,73
Reservas legales		59.247,36	56.387,39	52.484,00	47.784,39	42.198,27	35.626,74
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		533.226,28	507.486,52	472.355,97	430.059,50	379.784,46	320.640,62
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	- 3.927.066,84	533.226,28	507.486,52	472.355,97	430.059,50	379.784,46	320.640,62

Elaborado por: Autor

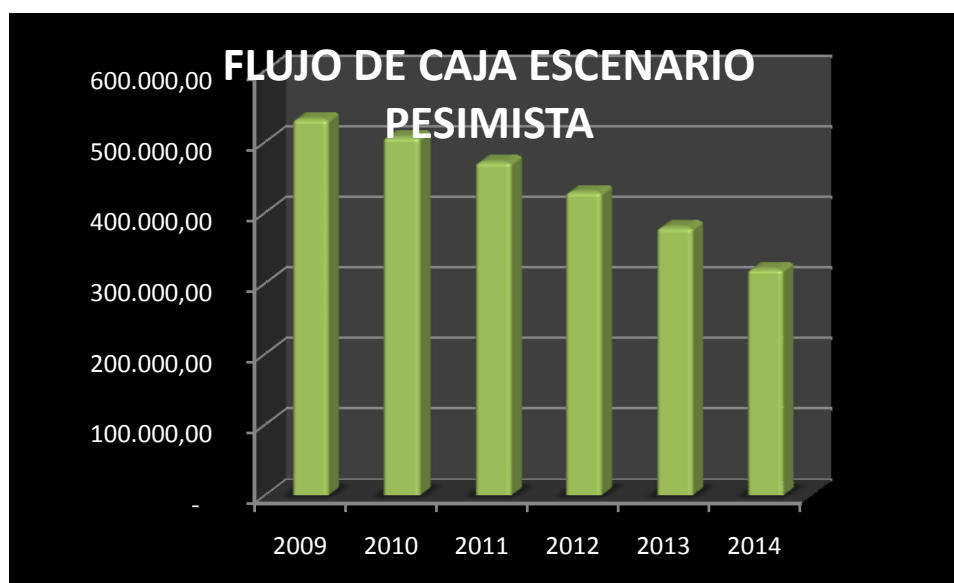
Tabla 6.27 **EVALUACIÓN DEL ESCENARIO PESIMISTA**

<b>VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN</b>	
• TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	12,52 %
• TIR Tasa Interna de retorno	-11 %
• VAN Valor Actual Neto	-1.852.035,78
• B/C Relación Beneficio - Costo	0,67

Elaborado por: Autor

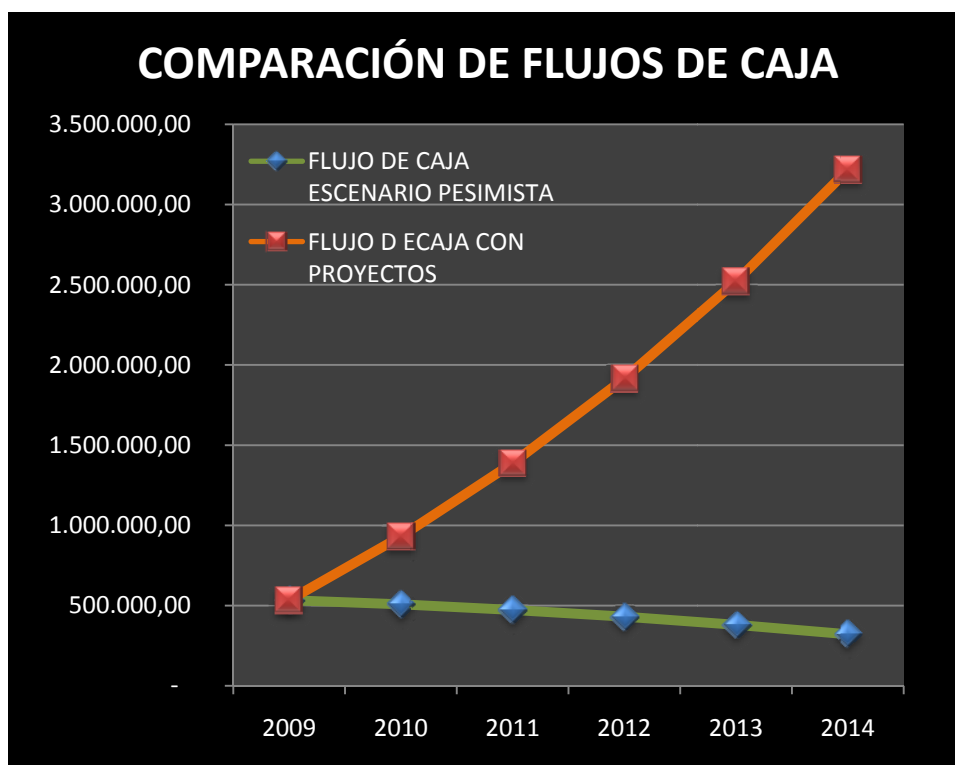
Como podemos observar todos los indicadores son negativos, por lo que de presentarse este escenario, la empresa debería realizar los correctivos necesarios de manera urgente.

Gráfico 6.7 **EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA**



Elaborado por: Autor

Gráfico 6.8 **COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Autor

### 6.2.3.7.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 6.28 **ESCENARIO OPTIMISTA**

TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Elevada	De punta

Elaborado por : Autor

En este escenario la empresa ve incrementadas sus ventas gracias a la excelente calidad, la gran innovación de productos y sus precios equilibrados. Las tasas de interés adecuadas facilitarán la inversión en maquinaria nueva.

CUENTA (con proyectos)	VARIACIÓN
Ingresos Ventas	+ 6%
Gastos administrativos	+ 1,5 %

Tabla 6,29 **FLUJO DE CAJA EN ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>							
<i>OPERACIONALES</i>		9.117.072,86	10.758.145,98	12.694.612,26	14.979.642,46	17.675.978,11	20.857.654,16
Ventas		9.117.072,86	10.758.145,98	12.694.612,26	14.979.642,46	17.675.978,11	20.857.654,16
<i>NO OPERACIONALES</i>		41.070,60	42.918,78	44.850,12	46.868,38	48.977,45	51.181,44
Descuentos		- 1.555,57	- 1.564,90	- 1.574,29	- 1.583,74	- 1.593,24	- 1.602,80
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.156.587,90	10.799.499,86	12.737.888,09	15.024.927,10	17.723.362,32	20.907.232,81
<b>COSTOS</b>							
Costo de ventas		7.889.814,88	8.363.203,78	8.864.996,00	9.396.895,76	9.960.709,51	10.558.352,08
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		1.266.773,01	2.436.296,08	3.872.892,08	5.628.031,34	7.762.652,81	10.348.880,73
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Gastos de ventas		20.534,39	21.561,11	22.639,16	23.771,12	24.959,68	26.207,66
Gastos Administrativos		108.409,38	112.745,76	117.255,59	121.945,81	126.823,64	131.896,59
Inversión Inicial	- 3.927.066,84						
Gastos no deducibles		123.080,66	128.003,89	133.124,04	138.449,01	143.986,97	149.746,44
Otros egresos Proyectos		27.292,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50
<b>TOTAL GASTOS</b>		279.316,93	284.110,25	294.818,29	305.965,44	317.569,79	329.650,19
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		987.456,08	2.152.185,83	3.578.073,79	5.322.065,90	7.445.083,03	10.019.230,53
15 % participación trabajadores		148.118,41	322.827,87	536.711,07	798.309,89	1.116.762,45	1.502.884,58
Impuesto a la renta		246.864,02	538.046,46	894.518,45	1.330.516,48	1.861.270,76	2.504.807,63
Reservas legales		59.247,36	129.131,15	214.684,43	319.323,95	446.704,98	601.153,83
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		533.226,28	1.162.180,35	1.932.159,85	2.873.915,59	4.020.344,83	5.410.384,49
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	- 3.927.066,84	533.226,28	1.162.180,35	1.932.159,85	2.873.915,59	4.020.344,83	5.410.384,49

Elaborado por: Autor

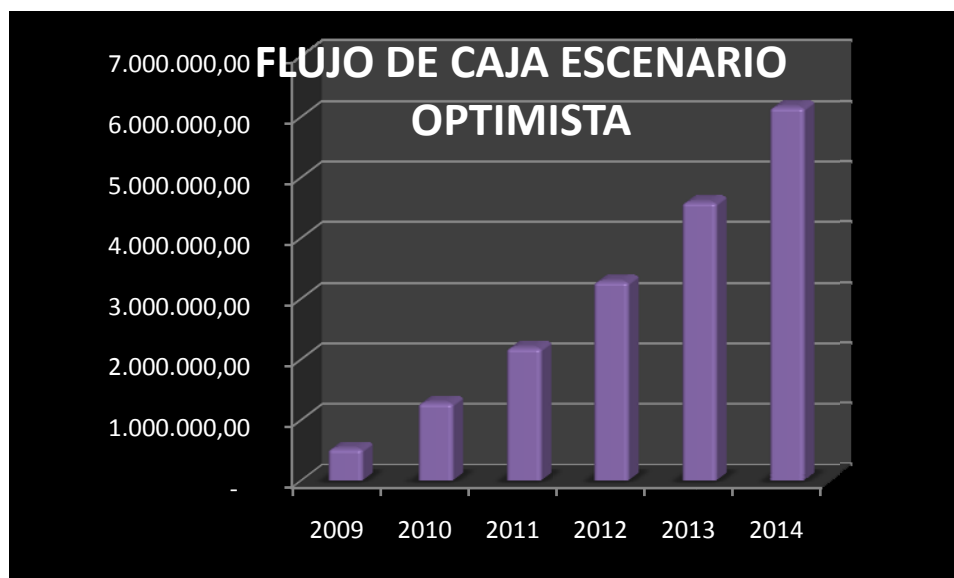
**Tabla 6.30 EVALUACIÓN DEL ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>VARIABLES FINANCIERAS DE DECISIÓN</b>	
• TMAR Tasa mínima aceptable de rendimiento	12,52 %
• TIR Tasa Interna de retorno	44 %
• VAN Valor Actual Neto	5.990.286,41
• B/C Relación Beneficio - Costo	4,60

Elaborado por: Autor

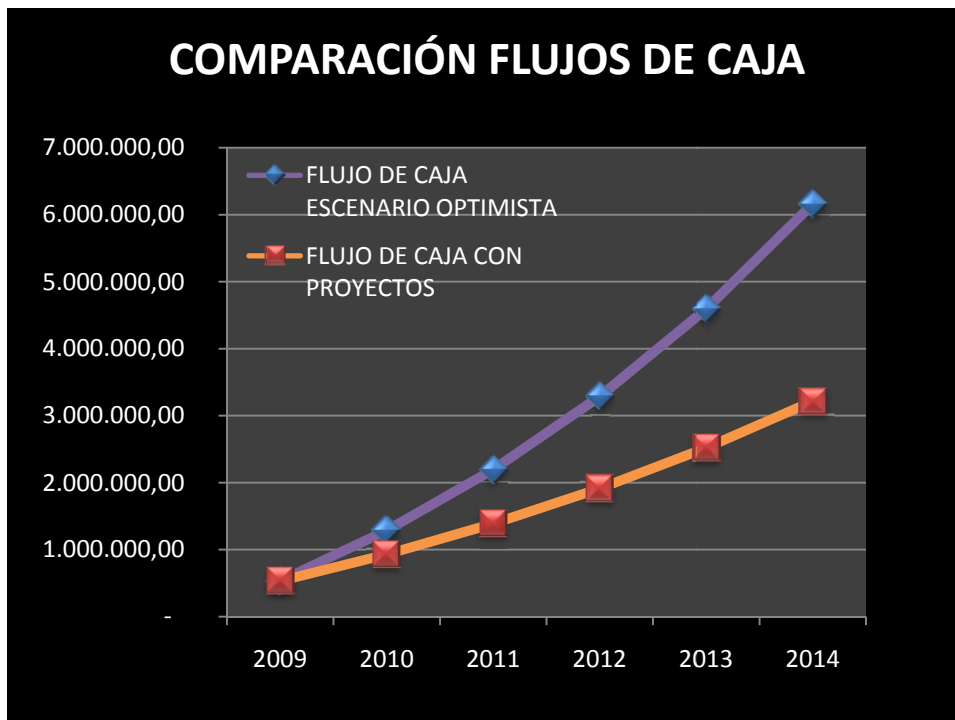
Como observamos en el gráfico, todos los indicadores son favorables. La relación Beneficio – Costo nos indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$3,60. El VAN y el TIR son muy buenos, por lo que de presentarse este escenario, la empresa sería muy rentable.

**Gráfico 6.9 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA**



Elaborado por: Autor

Gráfico 6.10 **COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Autor

### 6.2.3.7.3 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PROMEDIO

Tabla 6.31 **ESCENARIO PROMEDIO**

TASAS DE INTERÉS	PARQUE DE MAQUINARIA	PROVEEDORES	PRECIOS	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD
Medianamente adecuada	A nivel de la industria	A nivel medio	Equilibrados con la competencia	Normal	De nivel medio

Elaborado por: Autor

En este escenario la empresa mantiene un nivel de incremento de ventas normal, año tras año, gracias a que ha podido mantener niveles de calidad y precios, que no son los mejores del mercado, pero que gracias a la lealtad de sus clientes ha podido ser sustentado. Las tasas de interés permiten la adquisición de cierta maquinaria que es necesaria para sus operaciones.

Para el modelado de este escenario se asumen los siguientes datos:

CUENTA (con proyectos)	VARIACIÓN
Ingresos Ventas	+ 3 %
Costo de ventas	+ 1,5 %

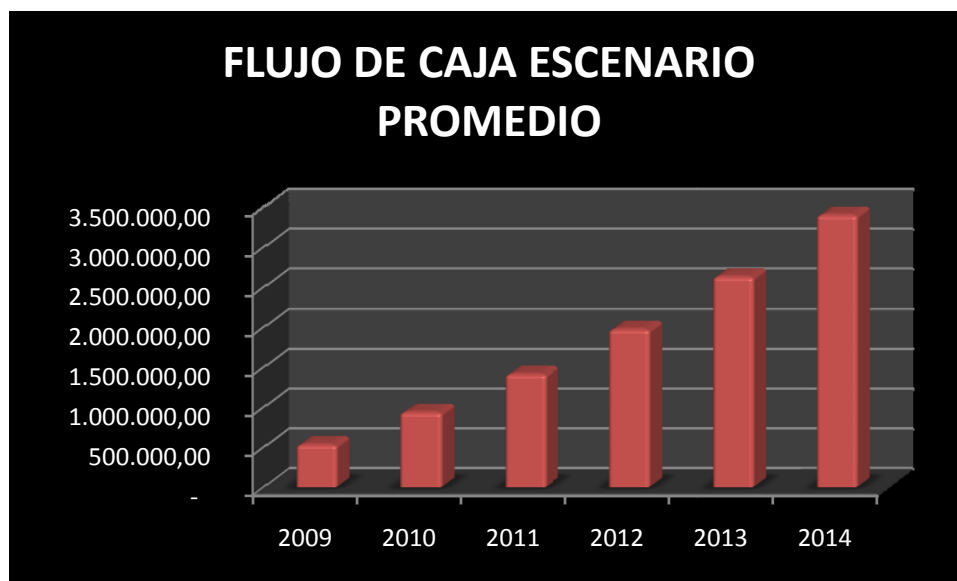


Tabla 6,32 **FLUJO DE CAJA EN ESCENARIO PROMEDIO**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	0	1	2	3	4	5	6
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>							
<i>OPERACIONALES</i>		9.117.072,86	10.347.877,70	11.744.841,19	13.330.394,75	15.129.998,04	17.172.547,78
Ventas		9.117.072,86	10.347.877,70	11.744.841,19	13.330.394,75	15.129.998,04	17.172.547,78
<i>NO OPERACIONALES</i>		41.070,60	42.918,78	44.850,12	46.868,38	48.977,45	51.181,44
Descuentos		- 1.555,57	- 1.564,90	- 1.574,29	- 1.583,74	- 1.593,24	- 1.602,80
<b>TOTAL INGRESOS</b>		9.156.587,90	10.389.231,58	11.788.117,02	13.375.679,39	15.177.382,26	17.222.126,42
<b>COSTOS</b>							
Costo de ventas		7.889.814,88	8.363.203,78	8.864.996,00	9.396.895,76	9.960.709,51	10.558.352,08
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		1.266.773,01	2.026.027,80	2.923.121,02	3.978.783,63	5.216.672,75	6.663.774,34
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>							
Gastos de ventas		20.534,39	21.561,11	22.639,16	23.771,12	24.959,68	26.207,66
Gastos Administrativos		108.409,38	115.998,04	124.117,90	132.806,15	142.102,58	152.049,77
Inversión Inicial	- 3.927.066,84						
Gastos no deducibles		123.080,66	128.003,89	133.124,04	138.449,01	143.986,97	149.746,44
Otros egresos Proyectos		27.292,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50	21.799,50
<b>TOTAL GASTOS</b>		279.316,93	287.362,53	301.680,61	316.825,78	332.848,73	349.803,37
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		987.456,08	1.738.665,27	2.621.440,41	3.661.957,85	4.883.824,02	6.313.970,97
15 % participación trabajadores		148.118,41	260.799,79	393.216,06	549.293,68	732.573,60	947.095,65
Impuesto a la renta		246.864,02	434.666,32	655.360,10	915.489,46	1.220.956,01	1.578.492,74
Reservas legales		59.247,36	104.319,92	157.286,42	219.717,47	293.029,44	378.838,26
<b>UTILIDAD NETA OPERATIVA</b>		533.226,28	938.879,24	1.415.577,82	1.977.457,24	2.637.264,97	3.409.544,32
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	- 3.927.066,84	533.226,28	938.879,24	1.415.577,82	1.977.457,24	2.637.264,97	3.409.544,32

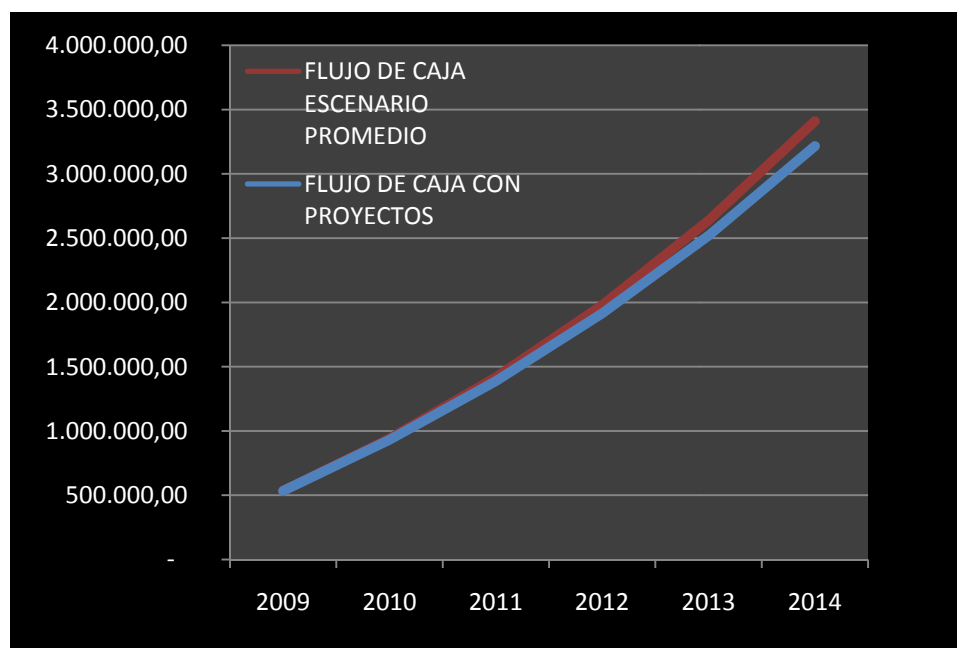
Elaborado por: Autor

Gráfico 6.11 **FLUJOS DE CAJA ESCENARIO PROMEDIO**



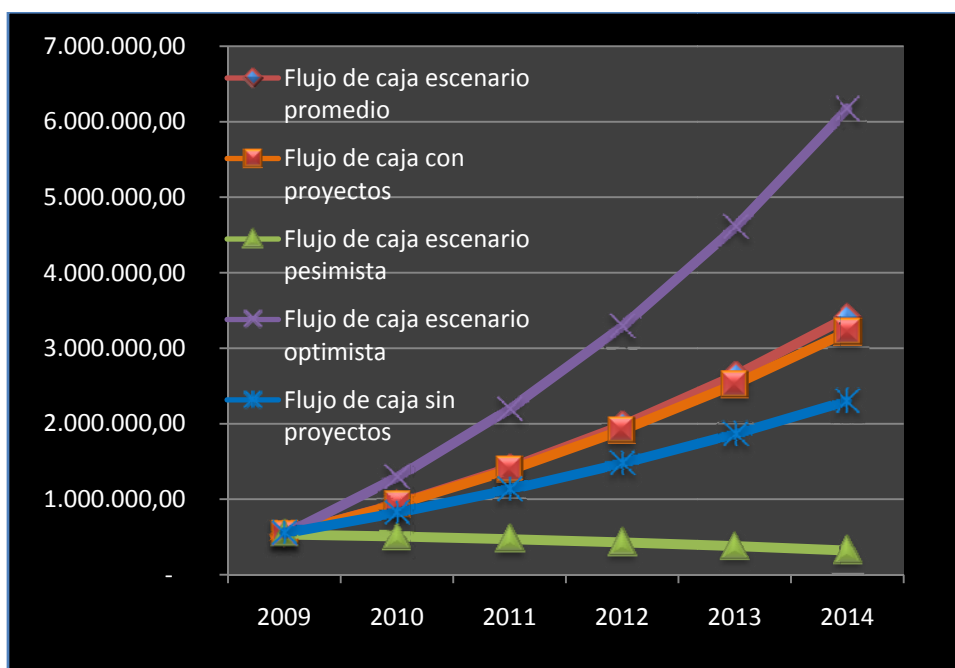
Elaborado por: Autor

Gráfico 6.12 **COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Autor

Gráfico 6.13 **COMPARACIÓN DE TODOS LOS FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Autor

Como se puede observar claramente en el gráfico, el flujo de caja del escenario optimista es muy superior al resto.

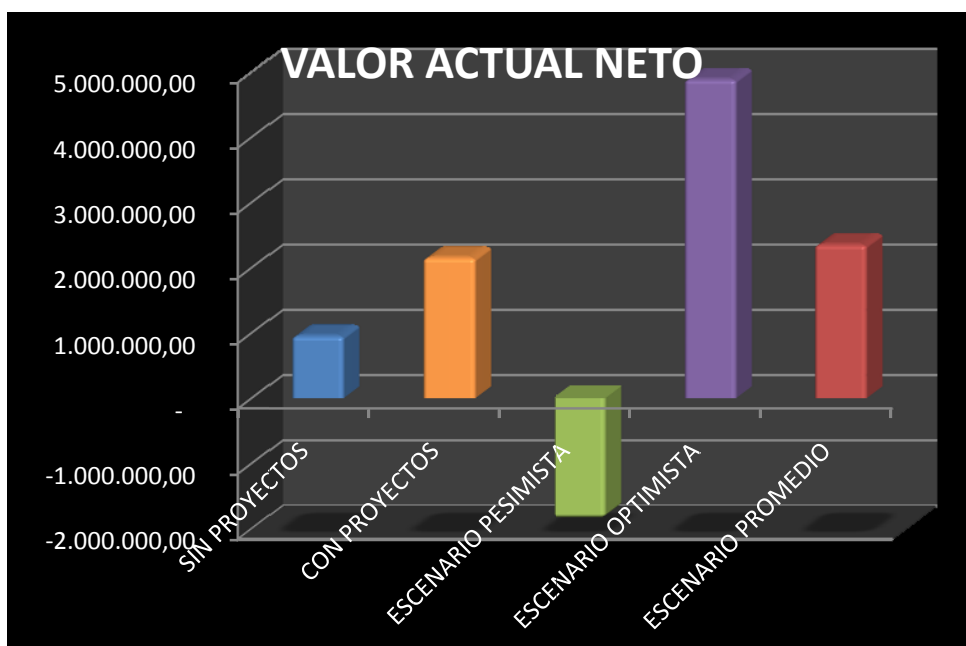
En la tabla a continuación se ve claramente la variación de los índices de acuerdo a cada uno de los escenarios.

Tabla 6.33 **COMPARACIÓN VARIABLES FINANCIERAS**

	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PROMEDIO
<b>TMAR</b>	12,52%	12,52%	12,52%	12,52%	12,52%
<b>VAN</b>	963.118,69	2.161.094,79	- 1.852.035,78	4.895.945,35	2.362.191,35
<b>TIR</b>	20%	27%	-11%	40%	28%
<b>COSTO-BENEFICIO</b>	2,97	2,67	0,67	4,06	2,78

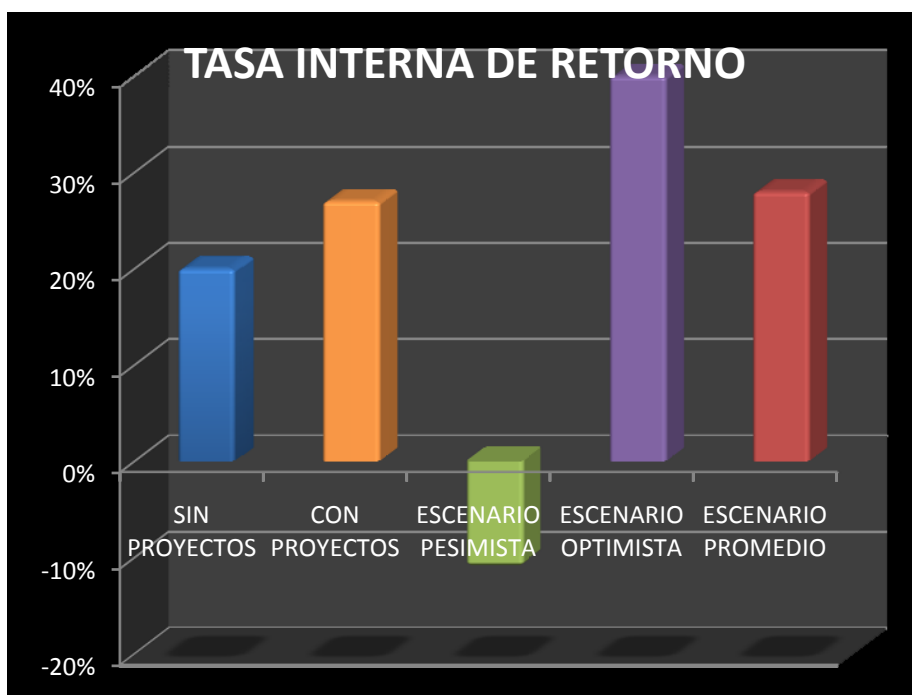
Elaborado por: Autor

Gráfico 6.14 **COMPARACIÓN VALOR ACTUAL NETO**



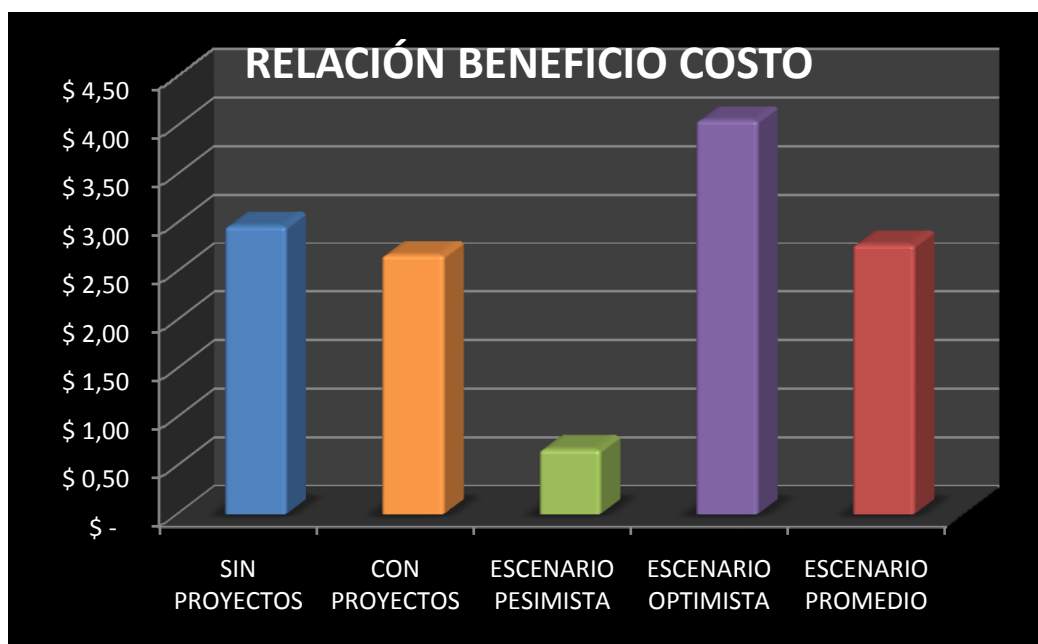
Elaborado por: Autor

Gráfico 6.15 **COMPARACIÓN TASA INTERNA DE RETORNO**



Elaborado por: Autor

Gráfico 6.16 **COMPARACIÓN RELACIÓN BENEFICIO COSTO**



Elaborado por: Autor

De este análisis podemos concluir que “INTERFIBRA S.A.”, al igual que la mayoría de empresas es sensible a los cambios en los ingresos por ventas, a los precios de venta, a las tasas de interés, y a la innovación de productos, y como claramente se observa será necesario ejecutar los proyectos, ya que con estos los ingresos de la empresa son muy superiores.

# **CAPITULO VII**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido con el estudio, y analizando toda la información recabada en los diversos capítulos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

#### 7.1 CONCLUSIONES

- 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 poco 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.
- El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard prueba ser una herramienta poderosa de control y gestión en general, pero de manera especial en empresas de carácter industrial como en el área textil, en donde puede controlar los parámetros de desempeño de manera instantánea y eficiente.
- Debido a su capacidad financiera, “INTERFIBRA S.A.” está en condiciones de seguir invirtiendo en tecnología de punta, de esta manera incrementaría su capacidad de producción, lo cual la posicionaría como líder indiscutible del mercado local.

- 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.
- Los resultados de las proyecciones financieras dejan rendimientos aceptables de la inversión, por lo que es aconsejable realizar las inversiones en los proyectos propuestos.
- La reutilización de materias primas denominadas desperdicios, enfocado en el proyecto Mejora de procesos, contribuirán de manera importante en el desempeño financiero de la empresa.
- Su principal fortaleza es su capacidad productiva, sin embargo de esto, la respuesta a las exigencias del mercado tarda en concretarse.
- Pertener a un grupo empresarial ayuda a solventar los posibles problemas del mercado, gracias en parte a la diversificación existente, lo que ha permitido expandir la cartera de productos, llegando a ofrecer a los clientes un abanico completo de productos.
- 

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- 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.
- Desarrollar los proyectos descritos, y de manera especial el proyecto de Optimización de procesos, con el propósito de optimizar los recursos y alcanzar una mejor eficiencia productiva. Paralelamente este proyecto permitirá expandir la cartera de productos ofertada por la empresa, lo cual permitiría diversificar las operaciones de esta.



- 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.
- 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.
- Desarrollar el proyecto de Participación en mercados nuevos, especialmente en lo referente a exportaciones hacia Centro América, lo que permitirá desconcentrar la oferta de productos, y de esta manera afrontar la posibilidad de crisis de mercados de una manera más efectiva.

### **7.3 BIBLIOGRAFÍA**

- MÉNDEZ Carlos; (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill; Edición: 3ª.; Impreso en Colombia
  
- KOONTZ Harold, HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. México
  
- DESS, G. Gregory Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003
  
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
  
- SALAZAR Francis (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”
  
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
  
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona, 2005
  
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004

- HITT Michael (2000); “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson Edición: 3ª; Impreso en México
- SERNA Humberto Planificación y Gestión Estratégica; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.
- HAIR Joseph /BUSH Robert “Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante” Editorial McGrawHill, Edición 2ª
- <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>

**INTERFIBRA S.A.**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

Nº.....

Fecha.....

Proveedor.....

**OBJETIVO**

El propósito de la presente encuesta es conocer la opinión de los clientes de “INTERFIBRA S.A.” en lo que respecta a la aceptación y satisfacción de sus productos y servicios, con el propósito de mejorar la atención al cliente, tanto en calidad de producto como de servicio.

**INSTRUCCIONES**

Lea detenidamente cada pregunta. Llene los espacios en blanco o marque con una X donde sea necesario

Agradecemos por su sinceridad en las respuestas y por el tiempo brindado para solventar este requerimiento

**DATOS GENERALES**

Genero: Masculino.....

Femenino.....

Estado Civil .....

Ubicación .....

Edad .....

Número de empleados .....

Años en el mercado .....

**CUESTIONARIO**

- 1) Tipo de cliente**
- Tejedor de calcetines .....
  - Tejedor de sacos .....
  - Artesanías .....
  - Distribuidor .....
  - Otros .....

- 2) Con qué frecuencia adquiere hilos de tejer**
- Semanalmente .....
  - Quincenalmente .....
  - Mensualmente .....
  - Trimestralmente .....
  - Otros .....

- 3) A la hora de adquirir hilos que importancia da Ud. A cada uno de los siguientes aspectos**

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio				
Calidad				
Colores				
Variedad de productos				
Accesibilidad				
Punto de venta				
Entrega				

**4) Considera que los productos de Interfibra cumplen con las expectativas**

Si ..... No .....

**5) Cuál su grado de satisfacción sobre el servicio prestado por Interfibra**

Completamente satisfecho .....  
 Poco Satisfecho .....  
 Completamente insatisfecho .....

**6) Califique los atributos de los productos**

	Regular	Malo	Bueno	Muy Bueno	Satisfactorio
Precio					
Calidad					
Forma de pago					
Tiempo de entrega					
Variedad					

**7) Los precios de Interfibra con relación a la competencia son:**

Bajos .....  
 Medios .....  
 Elevados .....  
 Completamente insatisfecho .....

**8) Valore la atención brindada por el personal de Interfibra**

Completamente satisfecho .....  
 Satisfecho .....  
 Insatisfecho .....  
 Completamente insatisfecho .....

**9) Que proveedor de hilo acrílico prefiere**

Lanafit .....  
 Delltex .....  
 Interfibra .....  
 Govaira .....  
 Textiles TEXSA .....  
 Paris Quito .....  
 Otros .....

**9) Forma de pago de preferencia**

Contado ..... Crédito 30 días ..... Crédito 60 días ..... Otros .....

**INTERFIBRA S.A.**

**ENCUESTA A PROVEEDORES**

Nº.....

FECHA.....

Elaborado por.....

Proveedor.....

**OBJETIVO**

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la empresa “INTERFIBRA S.A.” y sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente cuestionario

**INSTRUCCIONES**

Conteste las siguientes preguntas marcando con una X la opción que mejor describa su relación con “INTERFIBRA S.A.”

**CUESTIONARIO**

**1) ¿Qué productos provee a “INTERFIBRA S.A.”?**

Fibra Acrílica .....

Colorantes .....

Insumos industriales .....

Insumos eléctricos .....

Elementos de transmisión .....

Lubricantes y combustibles .....

Elementos mecánicos .....

**2) ¿Durante cuanto tiempo ha sido proveedor?**

Menos de un año .....

De 1 a 2 años .....

De 2 a 3 años .....

Más de 3 años .....

**3) Los productos suministrados disponen de alguna certificación**

Si ..... Cuál .....

No .....

**4) Forma de pago**

Contado .....

Crédito 30 días .....

Crédito 60 días .....

Crédito más de 90 días .....

**5) Interfibra es puntual en sus pagos**

Siempre .....

Casi siempre .....

Ocasionalmente .....

Nunca .....

**6) Los pedidos solicitados por Interfibra son suministrados de manera puntual**

Siempre .....

Casi siempre .....

Ocasionalmente .....

Nunca .....

**7) Se realiza una negociación previo a fijar los precios**

Si .....

No .....

Ocasionalmente .....

**8) La entrega de los productos solicitados se las realiza**

A domicilio .....

Se retira de punto de venta .....

Otros .....

**9) Considera que los productos suministrados a Interfibra brindan una mejor calidad y precio frente a los productos de la competencia**

Totalmente .....

Medianamente .....

Desconoce .....

Nunca .....

Gracias por la colaboración