

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

SONIA ALEXANDRA CARPIO VINUEZA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “VINUEGRAF” basada en el uso del Balanced Scorecard, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 23 de Febrero del 2010

SONIA ALEXANDRA CARPIO VINUEZA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO

INGENIERA. MERCY CORONEL

INGENIERO. OSCAR MORENO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “VINUEGRAF” basada en el uso del Balanced Scorecard, realizado por Sonia Alexandra Carpio Vinueza, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que este trabajo cumple con todos los procedimientos institucionales e investigativos, recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Sonia Alexandra Carpio Vinueza que entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 23 de Febrero del 2010

Ing. Mercy Coronel
DIRECTOR

Ing. Oscar Moreno
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, SONIA ALEXANDRA CARPIO VINUEZA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “VINUEGRAF” basada en el uso del Balanced Scorecard, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 23 de Febrero del 2010

SONIA ALEXANDRA CARPIO VINUEZA

DEDICATORIA

El presente documento está dedicado a quienes han reflejado ser las personas perfectas para ejemplo de mi vida y que con su mayor esfuerzo me han sabido guiar por el camino del bien, irradiando día a día una luz brillante que enciende mi razón de existir con ánimo, fuerza y valor para salir adelante.

A MIS PADRES

A su vez dedico también a dos personas importantes para mí, una de ellas me guía desde el cielo sin embargo, los dos me vieron crecer y con el devenir del tiempo me han enseñado a ser persistente, responsable y veraz.

A MIS HERMANOS

Del mismo modo, está dedicada al ser quien me dio la oportunidad de gozar de una gran familia, la cual me ha impartido sabiduría para surgir en la vida, y que con sus bendiciones me ha dado salud y bienestar para cumplir mis metas.

A MI DIOS

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza y salud necesaria para culminar con una etapa más de mi vida estudiantil, ya que nunca me abandonó.

A mis Padres, por la formación que me brindaron a fin de llegar a ser una profesional, por su apoyo incondicional que han mantenido conmigo desde mi existencia, y por el tiempo que me han sabido entregar para sembrar en mi valores que toda mi vida los voy a aplicar.

Al gerente propietario de VINUEGRAF S.A. Armando Vinuesa, mi tío, quien con su generosidad me concedió información de su empresa a fin de culminar mi etapa universitaria.

A mi Directora de Tesis Ing. Mercy Coronel y mi Codirector Ing. Oscar Moreno, quienes me impartieron los conocimientos necesarios y me cedieron parte de su valioso tiempo a fin de desarrollar mi tesis.

A mi mejor amigo, una persona muy especial en mi vida, y compañero de clase Luis Fernando, a mis amigos Gaby, Jorge y Paty ya que estuvieron antes, durante y después de la elaboración del presente trabajo, apoyándome y motivándome para cumplir con mi meta.

INDICE DE CONTENIDOS

1	GENERALIDADES.....	8
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	8
1.2	GIRO DEL NEGOCIO	9
1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	10
1.4	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.5	OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
1.5.1	OBJETIVO GENERAL	14
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.6	MARCO TEÓRICO	14
1.6.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	16
1.7	MATRICES	20
1.8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
1.8.1	MAPA ESTRATÉGICO	26
1.8.2	BALANCED SCORECARD	26
1.8.3	INDICADORES DE GESTIÓN	30
1.8.4	EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS	31
1.8.5	ESTADO DE RESULTADOS	34
1.8.6	ANÁLISIS DE SENCIBILIDAD	35
1.8.7	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
1.9	MARCO CONCEPTUAL	39
1.10	MARCO ESPACIAL	41
1.11	MARCO TEMPORAL	41
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	43
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	43
2.1.1	MACRO AMBIENTE	43
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO	44
2.1.1.1.1	INFLACIÓN.....	44
2.1.1.1.2	PIB.....	46
2.1.1.1.3	BALANZA COMERCIAL.....	48
2.1.1.1.4	TASA DE INTERÉS	49

2.1.1.1.4.1	TASA DE INTERÉS ACTIVA	50
2.1.1.1.4.2	TASA DE INTERÉS PASIVA	52
2.1.1.1.5	REMESAS	54
2.1.1.1.6	RIESGO PAÍS.....	56
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO - LEGAL	58
2.1.1.2.1	FACTOR POLÍTICO.....	58
2.1.1.2.2	IMPUESTO A LA RENTA Y PATENTE MUNICIPAL.....	59
2.1.1.2.3	ARANCEL.....	60
2.1.1.3	FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICA	61
2.1.1.3.1	DESEMPLEO Y EMPLEO.....	61
2.1.1.3.2	SUBEMPLEO.....	63
2.1.1.3.3	POBREZA.....	64
2.1.1.3.4	CULTURA.....	66
2.1.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO	67
2.1.1.4.1	INTERNET	68
2.1.1.4.2	E-COMMERCE	69
2.1.1.4.3	E-BUSINESS	70
2.1.1.4.4	EQUIPO Y MAQUINARIA	71
2.1.1.5	FACTOR AMBIENTAL	72
2.1.1.5.1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	72
2.1.2	MICRO AMBIENTE	74
2.1.2.1	PROVEEDORES	74
2.1.2.2	ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS PROVEEDORES	75
2.1.2.2.1	ENCUESTA:	75
2.1.2.2.2	CÁLCULO DE LA MUESTRA	77
2.1.2.2.3	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PROVEEDORES	77
2.1.2.3	CLIENTES	88
2.1.2.3.1	ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	88
2.1.2.3.2	CÁLCULO DE LA MUESTRA	90
2.1.2.3.3	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES	90
2.1.2.4	ESTUDIO DEL CLIENTE POTENCIAL	104

2.1.2.4.1 ENCUESTA	105
2.1.2.4.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA	106
2.1.2.4.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES	106
2.1.2.5 COMPETENCIA.....	121
2.1.2.5.1 BARRERAS DE ENTRADA	124
2.1.2.5.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	125
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	126
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	126
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	128
2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	130
2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA	133
2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	134
2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	135
2.3 ANÁLISIS FODA	136
2.3.1 MATRICES	136
2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN	136
2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO.....	142
2.3.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA	145
2.3.1.4 MATRIZ EVALUACIÓN EXTERNA	146
2.3.1.5 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	149
2.3.1.6 MATRIZ DE ACCIÓN “FO”	150
2.3.1.7 MATRIZ DE ACCIÓN “DA”	151
2.3.1.8 MATRIZ DE ACCIÓN “FA”	152
2.3.1.9 MATRIZ DE ACCIÓN “DO”	153
2.3.1.10 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	154
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	160
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	160
3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA.....	161
3.2.1 PRINCIPIOS	161
3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	162
3.2.2 VALORES.....	163

3.2.2.1	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	164
3.3	PARADIGMAS	164
3.4	MISIÓN	165
	ELABORADO POR: AUTOR	166
3.4.1	MISIÓN PROPUESTA	166
3.4.2	ADN MISIÓN.....	167
3.5	VISIÓN.....	168
3.5.1	VISIÓN PROPUESTA.....	168
3.5.2	ADN VISIÓN	169
3.6	PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.....	170
3.6.1	PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA FINANCIERA	170
3.6.2	PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA CLIENTES	171
3.6.3	PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	171
3.6.4	PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA INTERNO PROCESOS	172
3.6.5	PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	172
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.....	173
3.7.1	PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	174
3.7.2	IMPACTO VS. FACTIBILIDAD	176
3.7.3	GRÁFICO IMPACTO VS. FACTIBILIDAD	177
3.8	MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	178
3.9	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	179
3.10	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	181
3.10.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	181
3.10.2	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	181
3.10.3	ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	181
3.10.4	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	182
3.11	MAPA CORPORATIVO.....	182
4	CUADRO DE MANDO INTENGRAL	185

4.1	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	185
4.2	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	185
4.3	DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI'S	186
4.3.1	INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	186
4.3.2	INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES	187
4.3.3	INDICADORES PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	187
4.3.4	INDICADORES PERSPECTIVA INTERNA – PROCESOS	188
4.3.5	INDICADORES PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	188
4.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	189
4.5	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	191
4.6	MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.....	193
5	IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....	195
5.1	DETERMINACIÓN DEL PROYECTO	195
5.2	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	197
5.2.1	CUADRO RESUMEN DE PROYECTOS.....	200
5.3	ELABORACIÓN DE PERFILES	201
5.3.1	PROYECTO A CORTO PLAZO	201
5.3.2	PROYECTOS A MEDIANO PLAZO	209
	COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD. \$ 2830	219
5.3.3	PROYECTO: LARGO PLAZO.....	220
5.4	PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS	221
5.5	DESARROLLO DE PROYECTOS	233
5.5.1	PROYECTO # 1.....	233
5.5.1.1	ANTECEDENTES.....	233
5.5.1.2	ALCANCE	233
5.5.1.3	OBJETIVO GENERAL	233
5.5.1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	233
5.5.1.5	JUSTIFICACIÓN	234
5.5.1.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	234
5.5.2	PROYECTO # 2.....	238
5.5.2.1	ANTECEDENTES.....	238

5.5.2.2	ALCANCE	238
5.5.2.3	OBJETIVO GENERAL	238
5.5.2.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	238
5.5.2.5	JUSTIFICACIÓN	238
5.5.2.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	239
5.5.3	PROYECTO # 3.	245
5.5.3.1	ANTECEDENTES	245
5.5.3.2	ALCANCE	245
5.5.3.3	OBJETIVO GENERAL	245
5.5.3.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	245
5.5.3.5	JUSTIFICACIÓN	245
5.5.3.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	246
5.5.4	PROYECTO # 4.	249
5.5.4.1	ANTECEDENTES	249
5.5.4.2	ALCANCE	249
5.5.4.3	OBJETIVO GENERAL	249
5.5.4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	249
5.5.4.5	JUSTIFICACIÓN	249
5.5.4.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	250
6	PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	255
6.1	EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.....	255
6.1.1	PRESUPUESTO DE PROYECTOS.....	255
6.1.2	PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN EJECUCIÓN	256
6.1.3	PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL	257
	TABLA 6. 3 PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL....	257
6.2	FLUJO DE CAJA.....	257
6.2.1	ESTADO DE RESULTADOS DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN.....	258
6.2.1.1	FLUJO DE CAJA DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN .	259
6.2.1.2	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENCIÓN.....	260

6.2.1.2.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	260
6.2.1.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	260
6.2.1.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO	261
6.2.1.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO	262
6.2.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS	263
6.2.2.1 FLUJO DE CAJA DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN .	264
6.2.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS CON INTERVENCIÓN.....	265
6.2.2.2.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	265
6.2.2.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	265
6.2.2.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO	266
6.2.2.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO	267
6.2.3 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA.....	267
6.2.4 COMPARACIÓN FLUJOS DE EFECTIVO NETOS SIN INTERVENCIÓN Y CON INTERVENCIÓN.....	268
6.2.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN	269
6.2.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	270
6.2.6.1 VARIABLES RELEVANTES	274
6.2.6.2 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES	275
6.2.6.3 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES.....	275
6.2.6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	277
7.1 CONCLUSIONES	284
7.2 RECOMENDACIONES	285
8 BIBLIOGRAFÍA.....	287
ANEXOS.....	289

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

GRAFICO 1. 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA.....	9
GRAFICO 1. 2 DIAGRAMA ISHIKAWA	13

GRAFICO 1. 3 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	16
GRAFICO 1. 4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	17
GRAFICO 1. 5 FODA	19
GRAFICO 1. 6 BALANCED SCORECARD.....	27
GRAFICO 1. 7 IMPLEMENTACIÓN BALANCED SCORECARD	29
CAPITULO II	
GRÁFICO 2. 1 MACROAMBIENTE	43
GRÁFICO 2. 2 INFLACIÓN	45
GRÁFICO 2. 3 PIB.....	47
GRÁFICO 2. 4 BALANZA COMERCIAL	48
GRÁFICO 2. 5 TASA ACTIVA	51
GRÁFICO 2. 6 TASA PASIVA	53
GRÁFICO 2. 7 REMESAS	54
GRÁFICO 2. 8 REMESAS 2	55
GRÁFICO 2. 9 RIESGO PAÍS	56
GRÁFICO 2. 10 TASA DE DESEMPLEO Y EMPLEO	62
GRÁFICO 2. 11 SUBEMPLEO	64
GRÁFICO 2. 12 POBREZA	65
GRÁFICO 2. 13 CULTURA.....	66
GRÁFICO 2. 14 INTERNET.....	68
GRÁFICO 2. 15 E-COMMERCE.....	69
GRÁFICO 2. 16 E-BUSINESS.....	70
GRÁFICO 2. 17 MAQUINARIA	71
GRÁFICO 2. 18 RESPONSABILIDAD SOCIAL	73
GRÁFICO 2. 19 PROVEEDORES	75
GRÁFICO 2. 20 GIRO DE EMPRESA	78
GRÁFICO 2. 21 PRODUCTOS QUE PROVEE	79
GRÁFICO 2. 22 TIEMPO COMO PROVEEDOR	80
GRÁFICO 2. 23 CERTIFICACIÓN.....	81
GRÁFICO 2. 24 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE	82

GRÁFICO 2. 25 FORMA DE PAGO	84
GRÁFICO 2. 26 MANERA DE ENTREGAR PRODUCTOS	85
GRÁFICO 2. 27 DIFERENCIAS - COMPETENCIA.....	86
GRÁFICO 2. 28 RELACIÓN EMPRESA Y VINUEGRAF	87
GRÁFICO 2. 29 TIPO DE PRODUCTOS VINUEGRAF	90
GRÁFICO 2. 30 TIPO DE PRODUCTOS VINUEGRAF	91
GRÁFICO 2. 31 IMPORTANCIA AL ADQUIRIR PRODUCTOS.....	92
GRÁFICO 2. 32 ATENCIÓN	94
GRÁFICO 2. 33 CALIDAD DEL PRODUCTO	95
GRÁFICO 2. 34 PRECIO	96
GRÁFICO 2. 35 FRECUENCIA ADQUISIÓN.....	97
GRÁFICO 2. 36 PRODUCTO CUMPLE CON EXPECTATIVAS	98
GRÁFICO 2. 37 VARIEDAD DE EMPRESAS GRÁFICAS.....	99
GRÁFICO 2. 38 EMPRESAS . COMPETENCIA	100
GRÁFICO 2. 39 COMO SON NUESTROS PRODUCTOS.....	102
GRÁFICO 2. 40 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL AMBIENTE	103
GRÁFICO 2. 41 SERVICIO	104
GRÁFICO 2. 42 EMPAQUE PARA EMPRESA.....	107
GRÁFICO 2. 43 EMPRESAS QUE OFRECEN PRODUCTO.....	108
GRÁFICO 2. 44 COMPENCIAS 2.....	109
GRÁFICO 2. 45 HA ESCUCHADO SOBRE VINUEGRAF	110
GRÁFICO 2. 46 FORMAR PARTE COMO CLIENTE	111
GRÁFICO 2. 47 PRODUCCIÓN QUE REQUERIRÍA.....	113
GRÁFICO 2. 48 PRECIO	114
GRÁFICO 2. 49 TIEMPO DE ENTREGA.....	115
GRÁFICO 2. 50 FORMA DE PAGO	116
GRÁFICO 2. 51 CALIDAD	117
GRÁFICO 2. 52 INTERNET.....	118
GRÁFICO 2. 53 MAIL	119
GRÁFICO 2. 54 PUNTOS DE VENTA.....	120
GRÁFICO 2. 55 RUTA CRÍTICA.....	123

GRÁFICO 2. 56 RESULTADO CRUTA CRÍTICA	123
GRÁFICO 2. 57 MAPA CONCEPTUAL	127
CAPITULO III	
GRÁFICO 3. 1 PRINCIPIOS	163
GRÁFICO 3. 2 VALORES	164
GRÁFICO 3. 3 PARADIGMAS	165
GRÁFICO 3. 4 ADN MISIÓN	167
GRÁFICO 3. 5 ADN VISIÓN	169
GRÁFICO 3. 6 MISIÓN	169
GRÁFICO 3. 7 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD	177
CAPÍTULO IV	
GRÁFICO 4. 1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	185
CAPÍTULO V	
GRAFICO 5. 1 FICHA TÉCNICA	234
GRAFICO 5. 2 FICHA TÉCNICA 2	235
GRAFICO 5. 3 FICHA TÉCNICA 3	235
GRAFICO 5. 4 HOJA DE CONTROL	237
GRAFICO 5. 5 RECOPIACIÓN INFIRMACIÓN	241
GRAFICO 5. 6 VOLANTES	247
GRAFICO 5. 7 TRÍPTICO	251
CAPÍTULO VI	
GRÁFICO 6. 1	259
GRÁFICO 6. 2 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	264
GRÁFICO 6. 3 COMPARACIÓN FLUJOS	269
GRÁFICO 6. 4 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA	279
GRÁFICO 6. 5 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA	282

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

TABLA 2. 1 INFLACIÓN	44
TABLA 2. 2 PIB	46
TABLA 2. 3 TASA DE INTERÉS ACTIVA	50
TABLA 2. 4 TASA DE INTERÉS PASIVA	52
TABLA 2. 5 RIESGO PAÍS	56
TABLA 2. 6 EMPLEO Y DESEMPLEO	61
TABLA 2. 7 SUBEMPLEO	63
TABLA 2. 8 POBREZA	65
TABLA 2. 9 GIRO DEL NEGOCIO	77
TABLA 2. 10 PRODUCTOS QUE PROVEE	79
TABLA 2. 11 TIEMPO COMO PROVEEDOR	80
TABLA 2. 12 POSEE CERTIFICACIÓN	81
TABLA 2. 13 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE ...	82
TABLA 2. 14 FORMA DE PAGO	83
TABLA 2. 15 MANERA DE ENTREGAR PRODUCTOS	85
TABLA 2. 16 DIFERENCIAS - COMPETENCIA	86
TABLA 2. 17 RELACIÓN EMPRESA Y VINUEGRAF	87
TABLA 2. 18 IMPORTANCIA AL ADQUIRIR PRODUCTOS	92
TABLA 2. 19 ATENCIÓN	93
TABLA 2. 20 CALIDAD DEL PRODUCTO	94
TABLA 2. 21 PRECIO	95
TABLA 2. 22 FRECUENCIA ADQUISICIÓN	97
TABLA 2. 23 PRODUCTO CUMPLE CON EXPECTATIVAS	98
TABLA 2. 24 VARIEDAD DE EMPRESAS GRÁFICAS	99
TABLA 2. 25 EMPRESAS - COMPETENCIA	100
TABLA 2. 26 COMO SON NUESTROS PRODUCTOS	101
TABLA 2. 27 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE .	102

TABLA 2. 28 SERVICIO	104
TABLA 2. 29 EMPAQUE PARA EMPRESA.....	107
TABLA 2. 30 EMPRESAS QUE OFRECEN PRODUCTO.....	108
TABLA 2. 31 COMPETENCIAS 2	109
TABLA 2. 32 HA ESCUCHADO SOBRE VINUEGRAF	110
TABLA 2. 33 FORMAR PARTE COMO CLIENTE	111
TABLA 2. 34 FRECUENCIA DE REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS	112
TABLA 2. 35 FRECUENCIA DE REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS	112
TABLA 2. 36 PRODUCCIÓN QUE REQUERIRÍA	113
TABLA 2. 37 PRECIO.....	114
TABLA 2. 38 TIEMPO DE ENTREGA.....	115
TABLA 2. 39 FORMA DE PAGO	116
TABLA 2. 40 CALIDAD.....	117
TABLA 2. 41 INTERNET.....	118
TABLA 2. 42 MAIL	119
TABLA 2. 43 PUNTOS DE VENTA.....	119
TABLA 2. 44 CAPACIDAD FINANCIERA	129
TABLA 2. 45 CAPACIDAD FINANCIERA 2	129
TABLA 2. 46 CAPACIDAD FINANCIERA 3	130
TABLA 2. 47 MATRIZ 1	137
TABLA 2. 48 MATRIZ 2	138
TABLA 2. 49 MATRIZ 3.....	139
TABLA 2. 50 MATRIZ 4	140
TABLA 2. 51 MATRIZ 5	142
TABLA 2. 52 MATRIZ 6	142
TABLA 2. 53 MATRIZ 7	143
TABLA 2. 54 MATRIZ 8	143
TABLA 2. 55 MATRIZ 9	145
TABLA 2. 56 MATRIZ 10	146
TABLA 2. 57 CONTINUACIÓN MATRIZ 10.....	147
TABLA 2. 58 CONTINUACIÓN MATRIZ 10.....	148

TABLA 2. 59 MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	149
TABLA 2. 60 MATRIZ 12	150
TABLA 2. 61 MATRIZ 13	151
TABLA 2. 62 MATRIZ 14	152
TABLA 2. 63 MATRIZ 15	153
TABLA 2. 64 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	154
TABLA 2. 65 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	155
TABLA 2. 66 RATIOS	158
CAPÍTULO III	
TABLA 3. 1MATRIZ PRINCIPIOS.....	162
TABLA 3. 2 VALORES	164
TABLA 3. 3 ELEMENTOS DE LA MISIÓN.....	166
TABLA 3. 4 ADN MISIÓN	167
TABLA 3. 5 VISIÓN	168
TABLA 3. 6 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	170
TABLA 3. 7 PERSPECTIVA CLIENTES	171
TABLA 3. 8 PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	171
TABLA 3. 9 PERSPSECTIVA INTERNO - PROCESOS	172
TABLA 3. 10 PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	172
CAPÍTULO IV	
TABLA 4. 1INDICADOR PERSPECTIVA FINANCIERA	186
TABLA 4. 2 INDICADOR PERSPECTIVA CLIENTES	187
TABLA 4. 3 INDICADOR PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	187
TABLA 4. 4 INDICADOR PERSPECTIVA INTERNA - PROCESOS	188
TABLA 4. 5 INDICADOR PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	188
TABLA 4. 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	190
TABLA 4. 7 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO	192
CAPÍTULO V	
TABLA 5. 1 PRIORIZACIÓN PROYECTOS	
ELABORADO POR: AUTOR	199

TABLA 5. 2 RESUMEN PROYECTOS	200
TABLA 5. 3 DIAGRAMA DE GANT.....	222
TABLA 5. 4 PROYECTO 1	223
TABLA 5. 5 PROYECTO 2	224
TABLA 5. 6 PROYECTO 3	225
TABLA 5. 7 PROYECTO 4	226
TABLA 5. 8 PROYECTO 5	227
TABLA 5. 9 PROYECTO 6	228
TABLA 5. 10 PROYECTO 7	229
TABLA 5. 11 PROYECTO 8	230
TABLA 5. 12 PROYECTO 9	231
TABLA 5. 13 PROYECTO 10	232
TABLA 5. 14 PRESUPUESTO.....	237
TABLA 5. 15 FICHA INVENTARIO MAQUINARIA.....	240
TABLA 5. 16 HOJA DE CONTROL MAQUINARIA	241
TABLA 5. 17 HOJA DE TRABAJO.....	242
TABLA 5. 18 PRESUPUESTO PROYECTO 2.....	243
TABLA 5. 19 PRESUPUESTO PROYECTO 3.....	248
TABLA 5. 20 PRESUPUESTO PROYECTO 4.....	253
CAPÍTULO VI	
TABLA 6. 1DIAGRAMA DE GANT.....	255
TABLA 6. 2 PRESUPUESTO SEGÚN EJECUCIÓN.....	256
TABLA 6. 3 PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL....	257
TABLA 6. 4 ESTADO DE RESULTADOS.....	258
TABLA 6. 5 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	259
TABLA 6. 6 T.MAR.	260
TABLA 6. 7 VALOR ACTUAL NETO	261
TABLA 6. 8 TASA INTERNA DE RETORNO	261
TABLA 6. 9 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.....	262
TABLA 6. 10 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS	263
TABLA 6. 11 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS.....	264

TABLA 6. 12 TMAR	265
TABLA 6. 13 VALOR ACTUAL NETO.....	266
TABLA 6. 14 TASA INTERNA DE RETORNO	266
TABLA 6. 15 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.....	267
TABLA 6. 16 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA	267
TABLA 6. 17 COMPARACIÓN FLUJOS	268
TABLA 6. 18 INCREMENTAL.....	269
TABLA 6. 19 FLUJOS ACUMULADOS.....	269
TABLA 6. 20 PRI	270
TABLA 6. 21 ACTORES	270
TABLA 6. 22 MATRIZ PROYECTOS.....	271
TABLA 6. 23 MATRIZ ACTOR ACTOR	272
TABLA 6. 24 MATRIZ ACTOR OBJETIVOS	273
TABLA 6. 25 VARIABLES RELEVANTES.....	274
TABLA 6. 26 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES.....	275
TABLA 6. 27 ESCENARIO 1	275
TABLA 6. 28 ESCENARIO 2	276
TABLA 6. 29 ESCENARIO 3	276
TABLA 6. 30 ESCENARIO PESIMISTA.....	277
TABLA 6. 31 ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA.....	278
TABLA 6. 32 FLUJO DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA.....	279
TABLA 6. 33 ESCENARIO OPTIMISTA	280
TABLA 6. 34 ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA	281
TABLA 6. 35 FLUJO DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA	282

RESÚMEN EJECUTIVO

VINUEGRAF S.A. es una empresa es liderada por el gerente y único propietario el Sr. ARMANDO VINUEZA, quien posee excelentes conocimientos administrativos y a su vez ha logrado posicionarla en el mercado a través del tiempo, se ha mantenido en el mercado durante 10 años, cautivando grandes empresas y entregando productos de calidad.

La industria gráfica Ecuatoriana se encuentra concentrada en 387 empresas, comprendidas por serigrafía, revistas, litografía, imprentas, editoriales, entre otras. Es así como VINUEGRAF S.A. es una industria dedicada a la producción y comercialización de cajas plegadizas para productos terminados en todo tipo de industrias a fin de agregarles una mejor presentación. Actualmente está produciendo una nueva línea de productos de cartón corrugado.

VINUEGRAF S.A, es una empresa rentable, la cual bajo el mando del gerente general ha surgido en el día a día confrontando sus situaciones actuales, dejando de lado el planteamiento de objetivos, metas e iniciativas, sin anticiparse racionalmente a futuro, razón por la cual no tiene estructurado un modelo de Gestión Estratégica.

A fin de incrementar la productividad y rendimiento financiero de la empresa, estructure una propuesta de un modelo de gestión estratégica para que ayude a organizar sus actividades, a definir responsabilidades y a cumplir sus objetivos.

El siguiente documento está dividido por siete capítulos en los que se hace referencia a la estructuración del modelo de gestión estratégica.

En el primer capítulo se realiza un análisis general de la empresa, a fin de conocer el giro del negocio y la cartera de productos que ésta ofrece.

En el segundo capítulo se elaboró el diagnóstico situacional de la empresa, donde se determinó varias oportunidades para alcanzar un mercado potencial entre ellas mantener una relación larga y duradera con proveedores, lo cual ayuda a mejorar la relación empresa - proveedor a fin de adquirir materia prima de calidad, a un precio económico y al crédito que requiera la empresa, el 95% de las empresas proveedoras poseen un alto nivel de posicionamiento en el mercado, por ello cuentan con certificaciones en los productos que entregan a la empresa, garantizando de alguna forma la calidad de la materia prima utilizada en el producto terminado. De la misma forma se determinaron ciertas amenazas que acechan a la empresa, entre ellas se denota la principal, las tasas arancelarias, las mismas que en este gobierno han incrementado, encareciendo las importaciones entre países, lo cual genera una subida de precios en los productos que elabora la empresa, ya que su maquinaria y materia prima provienen de otros países: México, Colombia, etc.

Las fortalezas de VINUEGRAF ayudan a contrarrestar las debilidades de tal forma que la empresa pueda aprovechar de ellas para abarcar mayor crecimiento en el mercado.

En lo referente al tercer y cuarto capítulo, direccionamiento estratégico, se encamino a la empresa de acuerdo al cumplimiento de su misión y visión, estableciendo objetivos de acuerdo a las necesidades, el primordial para la empresa es incrementar la rentabilidad, midiendo a través de un índice de rentabilidad en donde se toma en cuenta al costo sobre la inversión, para ello se determinó un proyecto, “realizar un estudio de mercado para captar clientes potenciales”, y con el cumplimiento de ello lograr el objetivo planteado.

El quinto capítulo, se concentran en la proyección de iniciativas que ayudan a cumplir los objetivos del Balanced Scorecard, para lo cual se tomó como referencia que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, por ello en el desarrollo del modelo de gestión estratégica se incluyó este tema, a fin de desarrollar cada una de las actividades y conocer el presupuesto del que la empresa va a requerir para ejecutarlo.

En el sexto capítulo hace referencia a la factibilidad de los proyectos en base a una evaluación financiera, debido a que hay proyectos que implican un precio elevado, y pese a ello generan un porcentaje alto de utilidad para la empresa, así como en el proyecto de “mejorar tiempos de respuesta a clientes” se obtuvo un presupuesto de \$ 5221 teniendo en cuenta que el Valor Actual Neto de la empresa es positivo con la implementación de este proyecto su valor sería mayor. Es importante considerar que la TIR debe ser mayor a la TMAR a fin de obtener un negocio rentable.

VINUEGRAF S.A. es una empresa poco conocida en el mercado, sin embargo posee una lista de clientes amplia que ayudan a incrementar su producción, para lo cual se pone a disposición es siguiente modelo de gestión estratégico.

SUMMARY

VINUEGRAF S.A. is a company that is led by the manager and owner Mr. ARMANDO VINUEZA, who has excellent administrative knowledge and who has localized in a great placement on the market across the time, it has been kept on the market for 10 years, captivating big companies and delivering such a good products.

The graphical Ecuadorian industry is concentrated in 387 companies conformed by silk-screen printing, magazines, lithography, presses, publishing houses(editorials), between others. It is as well as VINUEGRAF S.A. is an industry dedicated to the production and marketing of boxes for products finished in all kinds of industries in order to add a better presentation on them. Nowadays it is producing a new line of products.

VINUEGRAF S.A, is a profitable company, which under the control of the general manager has arisen in day after day confronting his current situations, leaving of side the settings of objectives, goals and initiatives, without be anticipating rationally to future, reason for which it does not have constructed a model of Strategic Management.

In order to increase the productivity and financial performance of the company, I have made an offer of a model of strategic management in order to help to organize the activities, to define responsibilities and to achieve the objectives.

The following document is divided by seven chapters in which one refers to the structure of the model of strategic management.

In the first chapter a general analysis of the company is realized, in order to know the draft of the business and the portfolio of products that this one offers.

In the second chapter the situational diagnosis of the company was elaborated, where one determined several opportunities to reach a potential market between them to support a long and lasting relation with the providing companies, which helps to improve the relation in order to acquire cheap material, to an economic price and to the credit that needs the company. The 95 % of the providing companies have a high level of positioning in the market, for it they have certifications in the products that they deliver to the company, so it can guaranteeing of some form the quality of the material used in the finished product.

On the same way, some problems were founded in the company, between them the principal one is denoted, the tariff rates, the same ones that in this government they have increased, putting up the price of the imports between countries, which generates a raise of prices in the products that the company elaborates, since the machinery and raw material come from other countries like Mexico, Colombia, etc.

VINUEGRAF's strengths help to offset the weaknesses in order to get more market.

In the third and fourth chapter, the company was directed in order to accomplish the mission and vision, establishing objectives for example, the basic one for the company is to increase the profitability, measuring across an index of profitability where it is born, the cost divided by the investment.

The fifth chapter, is the projection of initiatives that helps to achieve the objectives of the Balanced Scorecard, for which took I as reference that a project is the search of an intelligent solution to the approach of a problem, by it in the development of the model of strategic, this topic was included, in order to develop each activities and to know the resources of which the company is going to need to implement them.

In the sixth chapter it refers to the probability of the projects on the basis of a financial evaluation.

VINUEGRAF S.A. is a company that is growing step by step in the Ecuadorian market, beside that, they have a lot of clients who trust in them, and so, it helps to get more market, letting the company grow.

CAPITULO I GENERALIDADES



CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Sr. Armando Vinueza, trabajó durante 25 años en varias Industrias Gráficas, prestando en cada una de ellas varios servicios profesionales, partiendo desde agente de ventas hasta llegar a ser Gerente del área. Con el transcurso del tiempo, fue adquiriendo experiencia en lo referente a esta línea de producción; estas empresas se dedicaban a la elaboración de estuches y cajas para ciertos productos, para luego distribuirlos al por mayor. Fue así, como se dio cuenta que el mercado relacionado con esta actividad era un negocio seguro; por ende, decidió cumplir una de sus metas propuestas en su vida, la cual era pasar de ser empleado, a ser dueño de su propia empresa.

Pues es así como nace VINUEGRAF en el año 2002, teniendo como propietario y único socio al Sr. Armando Vinueza. Empezó solo como un negocio pequeño en el sector de Chillogallo; sin embargo, su espacio físico no era el adecuado para el tipo de maquinaria con el cual la empresa funciona, por lo cual se vio en la necesidad de ampliarlo. Al cabo de tres años decidió trasladar su empresa al norte de la ciudad, en el sector de San Carlos. En el año 2007, adquirió un nuevo galpón, el cual lo utilizaba de un comienzo, solo para transformar la materia prima según la necesidad, no obstante la empresa decidió reubicarse en este sector, distribuyendo de una mejor manera las oficinas para el personal administrativo y operario.

Es así como el negocio de esta empresa gira en torno a la captación de clientes, para la ejecución del arte y finalmente poder elaborar cajas para una mejor presentación de ciertos productos. Con el paso del tiempo y gracias a la confianza creada ante sus clientes, VINUEGRAF ha ido ampliando su mercado, adquiriendo la maquinaria necesaria para la

producción de sus productos, lo cual ha permitido el crecimiento de este negocio. La empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias al pensamiento positivo de su fundador, y a la implementación de nueva maquinaria y tecnología.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

VINUEGRAF es una empresa dedicada a producir y comercializar cajas de cartón para productos terminados en todo tipo de industrias a fin de agregarles una mejor presentación.

- ✓ VINUEGRAF, está localizada en el sector de la Ofelia, en la calle Diego Vásquez y Bellavista.

GRAFICO 1. 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA



ELABORADO POR: SONIA CARPIO OCTUBRE 2009

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ésta es una empresa familiar, la cual posee 7 años en el mercado, la toma de decisiones está centrada absolutamente en el dueño y propietario de la empresa, así como también el reclutamiento de personal. El ambiente laboral en el que se desenvuelve es relativamente bueno, existe compañerismo, honradez, comunicación dentro de la empresa, a pesar que VINUEGRAF no brinda al personal capacitaciones ni motivaciones.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La industria gráfica en el Ecuador posee una gran captación del mercado debido a que muy pocas son las empresas dedicadas a brindar este producto a la sociedad ecuatoriana, sin embargo las necesidades actuales que tiene en general cada una de ellas son la capacitación del personal, y sobre todo los incrementos en la materia prima debido a las políticas arancelarias establecidas por el gobierno actual.

Vinuegraf como parte de esta industria, posee un crecimiento constante en el mercado y una infraestructura física adecuada, sin embargo existen algunos inconvenientes internos tanto a niveles: gerencial como de producción, generando como consecuencia la falta de ejecución de un modelo de gestión estratégica, lo que implica tener en que basarse para sus actividades a futuro.

Para efectuar el diagnóstico del problema en “VINUEGRAF” se utilizó el diagrama de Causa-Efecto, en donde se denotaron las siguientes causas:

- El personal operativo no cuenta con preparación, ni con la experiencia necesaria por lo que dificultan y retrasan el cumplimiento en los tiempos de entrega del producto.

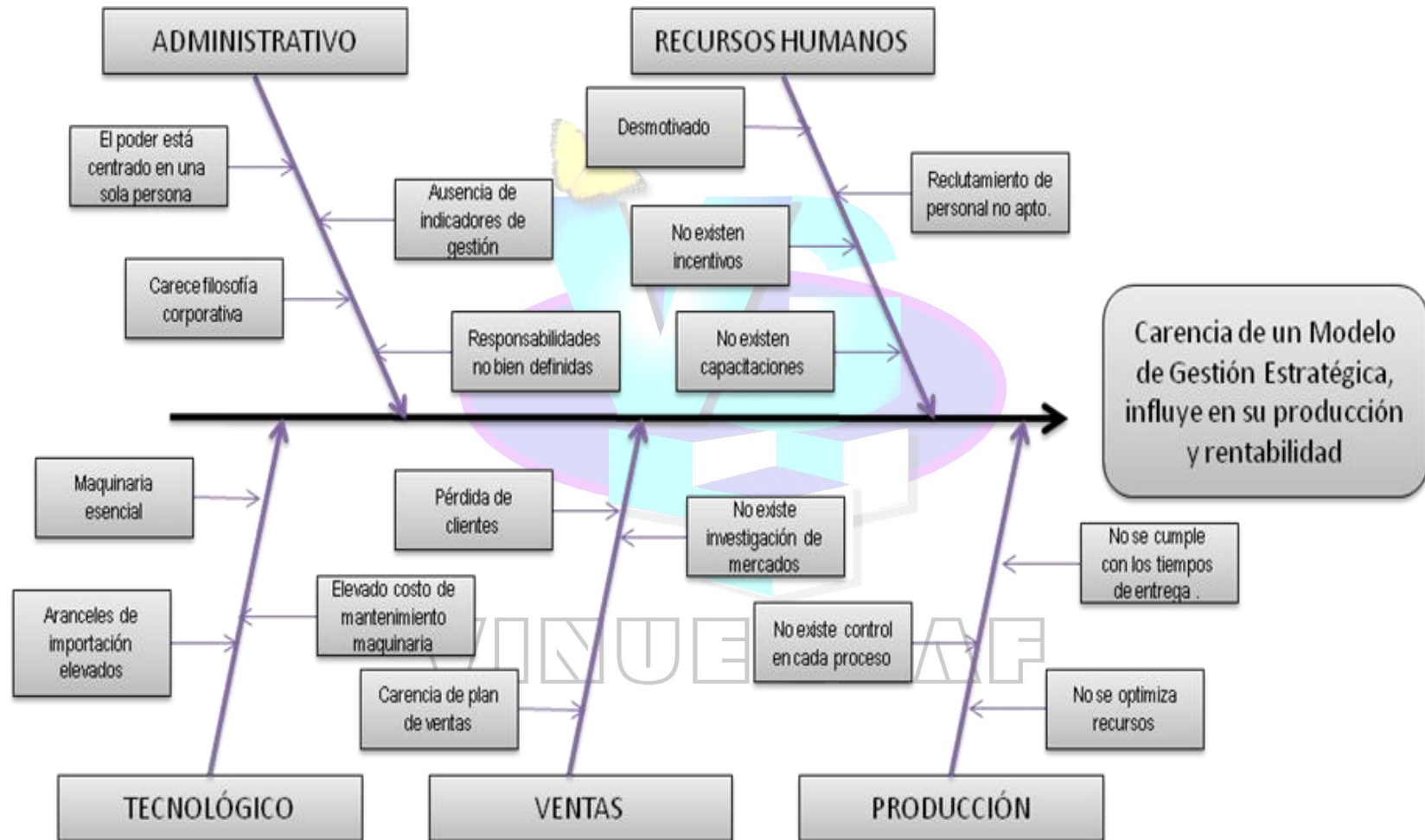
- El clima laboral que vive actualmente la compañía, no es adecuado por la falta de prácticas de motivación o incentivos, lo cual refleja en el rendimiento de los empleados.
- El eje central de la empresa es el diseñador gráfico, pues si el falla en la ejecución de un arte, se pierde en cantidad la producción y a su vez a los clientes. Por ende, esta persona debe conocer al 100% del tema, lo cual no sucede en la empresa.
- Con respecto a la maquinaria, el precio de adquisición en el Ecuador de cada una de ellas, son a un precio elevado, sin embargo si se opta por importar constituye también un gasto incluso mucho más amplio, debido a que el precio de los aranceles de importación son altos.
- El equipo y maquinaria de producción con la que cuenta, a veces posee sobrecarga de producción, debido al elevado costo de mantenimiento y carencia de equipos.
- La tecnología mientras el tiempo transcurre, está sigue modernizándose. Sin embargo, la empresa no puede cambiar de maquinaria constantemente debido al factor financiero.
- La falta de definición en los procesos y certificación en los mismos, ha debilitado su cartera de clientes importantes.
- En ocasiones, los tiempos de entrega difieren con respecto a las peticiones del cliente, ya que por carecer de maquinaria, se debe hacer doble trabajo con la misma y no se puede terminar el producto, esto ocasiona pérdida de fidelidad de clientes en el mercado.
- Es importante optimizar los recursos en la empresa, de manera se pueda aprovechar de ellos en la ejecución de otros productos, para de esta forma ofrecer productos de calidad, en ocasiones esto no se cumple.
- Es importante mencionar que la empresa no cuenta con una filosofía corporativa establecida, lo cual es indispensable para la captación de ciertos clientes.

- La empresa se ha basado en la experiencia del gerente, quien a su vez es el fundador y propietario de la empresa para la captación de clientes, lo que implica que jamás se ha realizado una investigación de mercados.
- Con respecto al área de ventas, no existe un plan de ventas.
- VINUEGRAF, realiza sus actividades sin ninguna planificación previa es decir no existe un control ni medición en los tiempos de ejecución de cada proceso, por ende no posee indicadores de gestión.

VINUEGRAF con el transcurso del tiempo ha ido ampliando su mercado, sin embargo es una empresa la cual no cuenta con un modelo de gestión estratégica, por ende es imprescindible la creación del mismo, ya que si no se toman medidas preventivas ante las causas que se están generando con el día a día, estas van a seguir creciendo y van a llevar a la empresa a situaciones desfavorables para ella.

Como consecuencia de ello, se debe plantear una planificación estratégica adecuada, para que ayude a la empresa a surgir y sea la base fundamental ante cualquier decisión que se vaya a tomar en un futuro y así genere productos de calidad.

GRAFICO 1. 2 DIAGRAMA ISHIKAWA



1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa “VINUEGRAF”, a fin de mejorar el desarrollo y crecimiento de sus operaciones, mediante un análisis situacional de la misma, definición de objetivos, estrategias e indicadores de gestión, basado en la herramienta del Balanced Scorecard, en un período de cinco meses.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Elaborar un diagnóstico situacional con el fin de conocer las condiciones presentes de la empresa y saber aprovecharlas si es el caso o tomar medidas correctivas frente a ellas.
- ◆ Investigar las necesidades prioritarias del cliente en este ámbito industrial, con el fin de plantear estrategias que respondan a sus demandas o necesidades.
- ◆ Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa, a fin de que ayude a darle una directriz a largo plazo.
- ◆ Diseñar un nuevo sistema de gestión empresarial, a través del cuadro de mando integral del Balanced Scorecard, a fin de que ayude a organizar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- ◆ Realizar una evaluación financiera para determinar a través de índices económicos, la factibilidad de implementación del modelo de gestión estratégica.

1.6 MARCO TEÓRICO

En la actualidad manejar el concepto de Gestión Estratégica es parte de las acciones empresariales, debido a que se busca contar con una

estrategia de negocio como la base para posicionar una empresa frente a la competencia y al entorno.

La estrategia permite nivelar el proceso de toma de decisiones, además es una herramienta versátil, la cual permite a los líderes enfocar sus esfuerzos al logro de una visión de futuro, asegurando la supervivencia en el largo plazo, generando una respuesta a los desafíos que el entorno suscita.

Cualquier persona o conjunto de personas sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes, puede ser considerado como “estratega”.¹

Planificar es el proceso de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de retroalimentación.²

Una vez analizados los conceptos de estrategia y planificación, se define que la “Planificación estratégica” es una herramienta que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación en la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica, que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. Por lo tanto este plan estratégico es una pauta de acción, para asegurar el logro de los objetivos en los negocios.

Para definir que es la gestión estratégica se debe tener en cuenta cada uno de los conceptos anteriormente mencionados.

¹ SALAZAR, Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”

² ACEVES, Victor Daniel, “Dirección estratégica”, pág. 4

La gestión estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos. Para desarrollar una gestión estratégica de un negocio se debe realizar a través de varias etapas como se muestran en el siguiente cuadro:

GRAFICO 1. 3 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



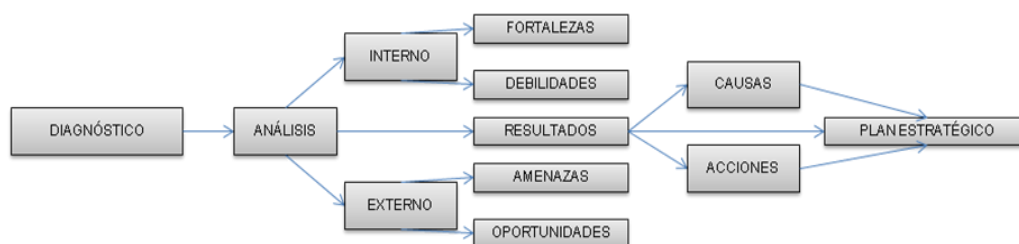
ELABORADO POR: SONIA CARPIO

OCTUBRE 2009

1.6.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es importante realizar un diagnóstico de la organización para que revele la situación real, que identifique fortalezas, debilidades y causas, para que con ellas se planteen soluciones en forma de estrategias.

GRAFICO 1. 4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



ELABORADO POR: SONIA CARPIO

OCTUBRE 2009

AMBIENTE EXTERNO: La organización se debe adaptar al medio externo en el que se desenvuelve para adivinar y aprovechar los movimientos de los competidores, los cambios en el mercado y en las condiciones de la sociedad. Tiene que reconocer y evadir o transformar las amenazas y aprovechar o crear oportunidades. De otra forma corre con el riesgo de fracasar. Por lo tanto, este análisis es una herramienta para observar los cambios del exterior y sacarles el mayor provecho.

Dentro del ambiente externo esta el macro ambiente y el microambiente.

MACROAMBIENTE: Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. Entre ellos están los factores políticos - legales, sociales, demográficos, culturales, ambientales, económicos, tecnológicos, entre otros.³

FACTORES ECONÓMICOS: Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL: Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, estos factores representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.⁴

³ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/macroambiente.htm>

⁴ DAVID Fred, "Administración Estratégica", Pág. 87

Este factor está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

FACTORES DEMOGRÁFICOS: Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, etc.

FACTORES CULTURALES, SOCIALES: Los cambios sociales, y culturales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, y clientes; las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, impresionan y desafían a las empresas.

- ✓ Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

FACTORES TECNOLÓGICO: Comprende las técnicas, sistemas, innovaciones y el conocimiento organizado sobre todas las cosas. Su influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

MICROAMBIENTE:

AMBIENTE INTERNO: El análisis del ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas son todo aquello en que la organización supera a los competidores; las debilidades,

es donde los competidores son mejores. Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas.

COMPETENCIA: Es el análisis que depende de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.⁵

FODA

La matriz FODA (por las iniciales de “debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas”), es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo y los factores del ambiente interno. Al cruzar estos factores se desprenden las estrategias más adecuadas, dada la forma en que deben responder las características internas de la empresa al entorno externo.

GRAFICO 1. 5 FODA

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	Qué ventajas tiene mi empresa respecto de la competencia	Qué ventajas tiene la competencia respecto de mi empresa.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Cuáles factores externos pueden beneficiar a mi organización	Cómo aprovecho mis fortalezas en función de las oportunidades que existen.	Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Cuáles factores externos pueden dañar a mi organización	Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o reducir las amenazas.	Qué requiero para reducir las amenazas que inciden en mis debilidades.

ELABORADO POR: SONIA CARPIO

OCTUBRE 2009

⁵ SALAZAR, Francis, “Gestión estratégica de negocios”, Pág 45.

1.7 MATRICES

MATRIZ RESUMEN.-

En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza), los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.⁶

MATRIZ DE PONDERACIÓN.-

Permite valorar y priorizarlas connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto, es decir aquellas que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del Negocio. Se puede jerarquizar el impacto según sea alto, medio o bajo.

MATRIZ 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.

Dentro de la matriz síntesis encontramos a la matriz de áreas de ofensiva estratégica, la matriz de defensa estratégica, la matriz de áreas de respuesta estratégica y la matriz de áreas de mejoramiento estratégico.

MATRIZ SÍNTESIS.-

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategia a corto, mediano y largo plazo, y que permiten hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.

⁶ SALAZAR, Francis, "Gestión estratégica de negocios", Pág 63.

MATRIZ DE VALIDACIÓN.-

Ésta matriz data de los años 70 y tiene varias aplicaciones midiendo a las empresas, a los productos, la factibilidad y la viabilidad de objetivos y estrategia. La aplicación de utilizarse en la Gestión de Negocios es la evaluación de portafolios de inversión desde la perspectiva de negocios, es decir evaluando en sus cuadrantes a toda la empresa comparada con empresas y negocios de otros sectores industriales evaluando ventas, crecimiento de mercado y la producción de efectivo.

De hecho, es muy importante el valor agregado de ésta matriz ay que permite traducir en términos simples, problemas complejos de mercado.

MATRIZ GENERAL ELECTRIC.-

Esta segunda herramienta de validación, permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria.

1.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones, y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas. ⁷ La dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Las empresas deben emprender acciones necesarias para implantar sus estrategias.

ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

- ✓ Dirige la organización hacia las metas y objetivos globales.
- ✓ Implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.

⁷ DESS Gregory, LUMPKIN GT; "Dirección Estratégica"; Pág. 8

- ✓ Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
- ✓ Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia.

FILOSOFÍA CORPORATIVA:

La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales: Misión, Visión y Valores. El cumplimiento de los objetivos de la organización hará posible el logro de los tres elementos. El resultado es el fortalecimiento o la generación de una o varias ventajas competitivas.

MISIÓN: La misión describe el propósito de la empresa, esto es su razón de ser. Además se determina en que negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, como se administrará y cómo crecerá la compañía.⁸

Para ello es necesario formular 5 preguntas básicas:

- ¿Qué funciones realiza la organización?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Por qué la organización hace lo que hace?
- ¿Cómo lo hace la organización?
- ¿Para quién hará la organización lo que hace?

VISIÓN: La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: “Nos dice a donde queremos llegar”. Es decir, es la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos años. Se centra en los fines no en los medios.⁹ La visión es más que un plan a futuro, ya que incorpora la creencia de que es posible influir y cambiar aspectos del porvenir con las decisiones del presente para llegar al ideal soñado.

⁸ ACEVES, Víctor Daniel, “Dirección estratégica”, pág. 98

⁹ ACEVES, Víctor Daniel, “Dirección estratégica”, pág. 101

VALORES: Los valores son todo lo útil, deseable o admirable, para una persona, familia, grupo, organización. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran y se desarrollan en un entorno.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.¹⁰

Para poder determinar la estrategia corporativa se estudiarán las siguientes perspectivas:

- ✓ Desarrollo
- ✓ Crecimiento
- ✓ Competitividad

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La empresa debe analizar la estrategia de desarrollo o ventaja competitiva porque es necesaria para posicionarse dentro del mercado de Televisión por suscripción satisfaciendo todas las necesidades del cliente y logrando fidelidad y lealtad. Y se su clasificación es la siguiente:

✓ Liderazgo en el producto

Las empresas que ofrecen Liderazgo de Productos se esfuerzan por ofrecer productos o servicios diferentes, complementándolos con creatividad, ideas rápidas y soluciones implacables. Al escoger este tipo de estrategia la compañía se dirigirá a clientes que valoren productos o servicios diferentes.

¹⁰ www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa-la_estrategia_corporativa/14674-1

✓ **Intimidad con el Cliente**

La empresa que tiene intimidad con su cliente no ofrece productos estandarizados y desarrolla lo que un cliente determinado necesita. Para dicho fin, estudia y conoce a su cliente y logra determinar cuáles son sus requerimientos. De esta manera, le ofrece productos y servicios adaptados a la medida.

✓ **Excelencia Operacional**

Las empresas que se especializan en la excelencia operacional ofrecen a sus clientes, productos confiables a precios competitivos. Este tipo de empresas dedican sus esfuerzos en minimizar costos y optimizar sus procesos. La empresa que aplique esta estrategia estará dirigiendo su labor de ventas hacia clientes que valoran la calidad, conveniencia y precio de un producto o servicio.¹¹

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Estrategias de crecimiento intensivo: Está 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.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresarial

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.

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Esta estrategia tiene como objetivo mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores y son:

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.

1.8.1 MAPA ESTRATÉGICO

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El mapa estratégico es una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.¹² Los mapas estratégicos son el complemento ideal para el Balanced Scorecard.

1.8.2 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard, es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización; proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Además, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. A su vez ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.¹³

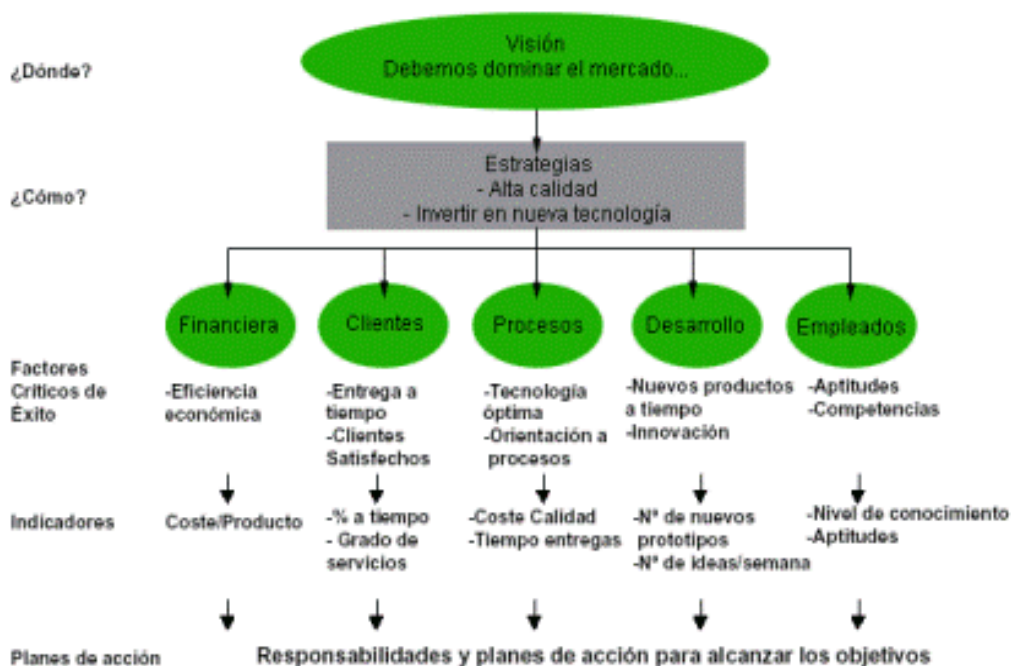
El Balanced Scorecard usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y

¹² KAPLAN, Robert; NORTON, David; "Mapas Estratégicos"

¹³ The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

GRAFICO 1. 6 BALANCED SCORECARD¹⁴



Perspectiva financiera.-

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma.

El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

¹⁴ http://www.consultores.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=113

Perspectiva del cliente.-

Es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

Perspectiva de Procesos.-

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

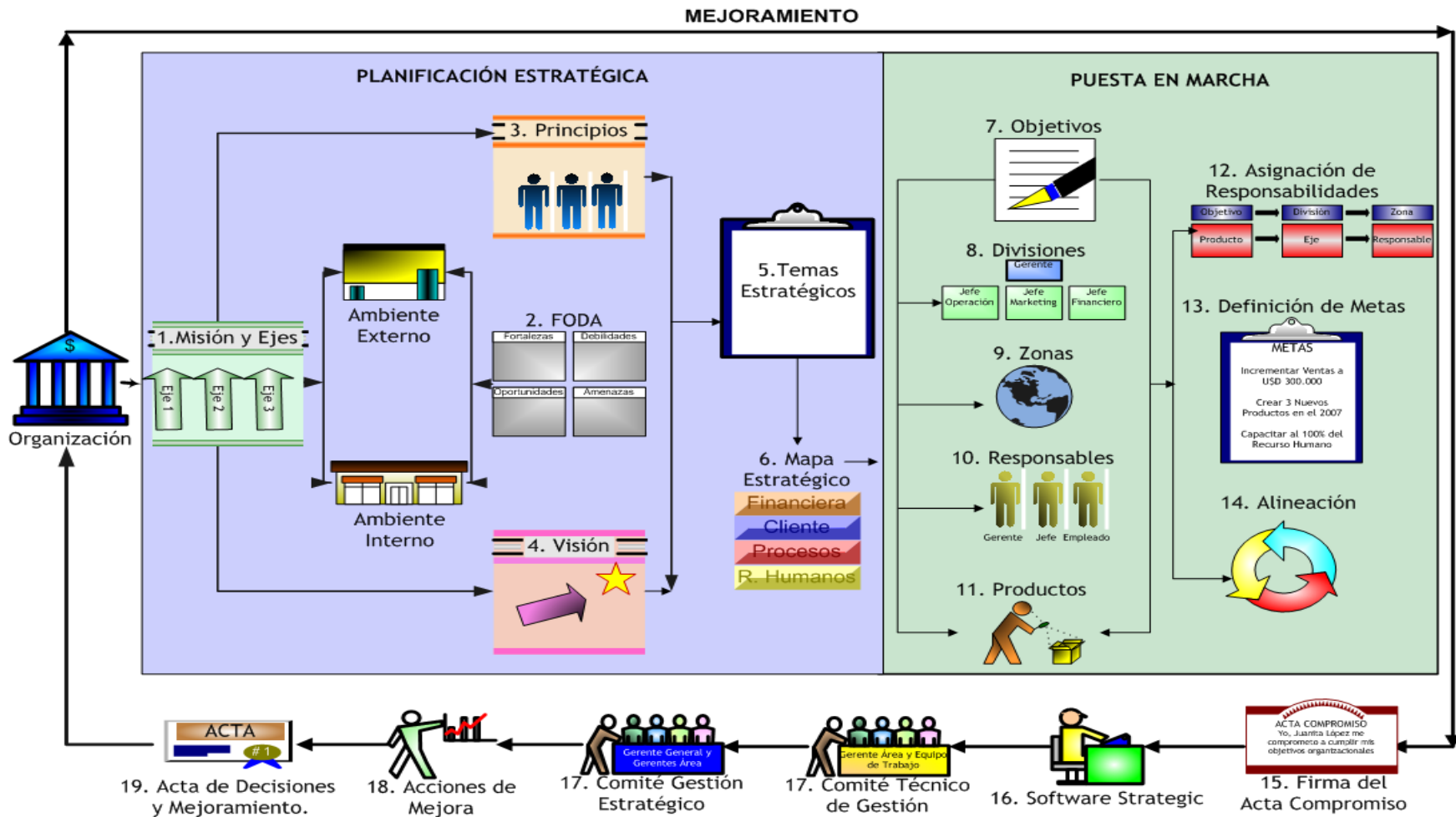
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

Cada perspectiva cuenta con:

- Objetivos
- Medidas
- Metas
- Iniciativas

GRAFICO 1. 7 IMPLEMENTACIÓN BALANCED SCORECARD PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



1.8.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.¹⁵

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

Cada indicador debe satisfacer los siguientes atributos:

- Medible: El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

PROYECTO: Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana.¹⁶

¹⁵ FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”; pág 55

¹⁶ BACA, Gabriel; “Evaluación de proyectos”; Pág 2

1.8.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

FLUJO DE CAJA

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

El presupuesto de caja, comprende la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa, y que facilite el desarrollo normal de las actividades operacionales.¹⁷

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

- **PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.** El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- **PARA ANALIZAR LA VIABILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN,** los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
 - ✓ **VALOR ACTUAL NETO (VAN):** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una

¹⁷ LARA Alvarez Juan, "Curso práctico de Análisis Financiero", Pág 45.

determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

FÓRMULA:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} + I_0$$

- ✓ TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR): Esta tasa evalúa el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Es la tasa equivalente a la tasa interna de rentabilidad de la operación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que desarrollando un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

FÓRMULA:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_0 = 0$$

- ✓ TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR): Se refiere a la tasa mínima de ganancia sobre la inversión que se realiza. Las fuentes de financiamiento pueden provenir de los inversionistas y de instituciones de crédito. Cualquiera que sea la forma de aportación, cada uno tendrá un costo asociado al capital que aporte y la empresa formada tendrá un costo de capital propio.

FÓRMULA:

$$\text{TMAR} = \text{RIESGO PAÍS} + \text{TASA PASIVA IMPOSITIVA}$$

- ✓ **RAZON COSTO BENEFICIO:** Éste se obtiene sumando los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la inversión, obteniendo, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por unidad de inversión, constituyéndose como una medida de rentabilidad global.

$$\text{RAZON } \frac{B}{C} = \frac{\sum \text{FLUJOS GENERADOS POR PROYECTO}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Existen dos métodos para la determinación de los presupuestos de caja a continuación mencionados:

- ✓ **MÉTODO DIRECTO**

Se muestran los principales ingresos y egresos brutos de efectivo relacionados con la actividad operativa.

- ✓ **MÉTODO INDIRECTO**

Se muestra indirectamente el mismo flujo de caja partiendo de la utilidad, ajustada por los efectos e las transacciones que no representan efectivo.

1.8.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un período determinado. Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir dichos ingresos. Refleja por lo tanto el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración.

IMPORTANCIA

- ✓ El estado de resultados permite la planificación de los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Además permite situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo a su beneficio logrando establecer las acciones preventivas y correctivas oportunamente.

RAZONES FINANCIERAS

Los cuatro tipos básicos de razones financieras son:

- ✓ RAZONES DE LIQUIDEZ: Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre ellas figuran: Tasa circulante, Prueba ácida.
- ✓ TASAS DE APALANCAMIENTO: Mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda. Están incluidas: Razón de deuda total a activo total, número de veces que se gana el interés.
- ✓ TASAS DE ACTIVIDAD: Mide la efectividad de la actividad empresarial. Entre ellas se encuentran: Rotación de inventarios, Rotación de activo total.
- ✓ TASAS DE RENTABILIDAD: La rentabilidad es resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. La tasa de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa.

1.8.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios viene de una actitud de análisis del futuro hacia el presente la misma que se denomina prospectiva, la misma que está basada en asumir situaciones posibles y a su vez moldear un conjunto de efectos y consecuencias.

TIPOS DE ESCENARIOS

ESCENARIOS PESIMISTA: Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa creando una situación contraria para su desempeño.

ESCENARIO DESEADO: Es aquel que se encuentra dentro de lo posible pero no necesariamente es realizable, además las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa creándose una situación esperada.

ESCENARIO OPTIMISTA: Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa creando una situación favorable para su desempeño.

1.8.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para definir las oportunidades y los problemas de la empresa, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones, monitorear el desempeño. ¹⁸

¹⁸ KINNEAR, Thomas, TAYLOR James, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", pág.8

La investigación de mercados puede clasificarse como:

Investigación exploratoria

Investigación concluyente.

- ◆ La *investigación exploratoria* es apropiada para las etapas del proceso de toma de decisiones. Usualmente esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para poder descubrir otra información no identificada previamente. Es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema.
- ◆ La *investigación concluyente* suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. Esta se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esta comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos.

Esta investigación se subclasifica en investigación descriptiva e investigación causal.

- La investigación descriptiva es apropiada para la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarias. La información de esta investigación puede emplearse para realizar predicciones sobre la ocurrencia de los fenómenos de la organización y así demostrar asociación entre variables.
- La investigación causal, es el proceso de toma de decisiones que requiere de supuestos sobre relaciones de causa efecto, es decir esta se caracteriza para reunir evidencia acerca de estas relaciones.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.-

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método y pueden ser las siguientes:¹⁹

- Entrevistas
- Encuestas
- Fichaje
- Cuestionarios
- Test

ENCUESTAS: Son una fuente de información muy importante. Existe dos maneras de obtener datos de encuestados: comunicación y observación. La comunicación requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas variables, mientras que la observación requiere de la grabación del comportamiento pasivo del encuestado.

MUESTREO.-

Es el proceso por el cual se seleccionan los individuos que formarán una muestra.

TIPOS DE MUESTREO

Probabilístico, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, la población se divide en grupos mutuamente exclusivos.

- ✓ Muestreo aleatorio simple
- ✓ Muestreo aleatorio sistemático
- ✓ Muestreo aleatorio estratificado.
- ✓ Muestreo aleatorio por conglomerados

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

No probabilístico, la población es seleccionada bajo ciertos criterios de conveniencia, solo un número preestablecido de personas.

- ✓ Muestreo por cuotas.
- ✓ Muestreo intencional
- ✓ Muestreo casual
- ✓ Bola de nieve

TAMAÑO DE LA MUESTRA.-

Para poder recopilar información importante para el proyecto y la toma de decisiones es necesario apoyar el estudio en una Investigación de mercado que proporcionará el análisis sistemático de los datos y características del mercado de servicios.

Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p * q}{N}}$$

Donde:

n: Muestra

e: Error de Muestreo

q: Probabilidad de No ocurrencia

N: Población

p: Probabilidad de ocurrencia

z: NC: Nivel de Confianza

1.9 MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS FODA.- Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden ser factores estratégicos para una empresa específica.

CREATIVIDAD.- Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.- Enfoque que combina medias financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, procesos internos, así como las actividades de innovación y mejoramiento de la corporación.

CULTURA CORPORATIVA: Conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparen y que se transmiten de una generación de empleados a otra.

ESTRATEGIA.- Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

ESTRELLA.- Líder en el mercado que tiene capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación en el mercado.

EFICACIA.- Consecución de objetivos: logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA.- Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

INDICADOR.- Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

METAS.- Declaración abierta de lo que uno desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos.

MISIÓN.- Es una declaración respecto al compromiso con los objetivos principales de una organización, discutidos y aceptados previamente por todos sus participantes. Por lo general, se espera que todo y cualquier miembro de la organización, desde el nivel elemental hasta el ejecutivo principal, pueda expresar con sus palabras la misión, la visión y los valores de la misma.

ORGANIZAR.- Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

PROVEEDORES.- Son las personas u organizaciones que aportan insumos a un determinado proceso. Por analogía con la definición de usuarios, los proveedores pueden ser internos, si generan productos intermedios o servicios de apoyo dentro de la cadena productiva interna de la organización; o externos, si ofrecen insumos a la organización.

RIESGO.- Es la probabilidad de que un evento ocurra.

STAKEHOLDERS.- Persona u organización que puede causar impacto positivo o negativo en las acciones de una empresa.

SOSTENIBILIDAD.- Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. La sostenibilidad se estudia y maneja a varios niveles de tiempo y espacio y en muchos contextos de organización económica, social y ambiental.

TOMA DE DECISIONES.- Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

VACA LECHERA.- Producto que genera mucho más dinero que el necesario para mantener su participación en el mercado.

VALORES.- Son una serie de características que van a establecer las bases de las relaciones entre los participantes de la organización en sus distintos niveles, no solamente entre ellos mismos, sino además con sus proveedores, usuarios, vecinos y competencia.

VISIÓN.- Es una declaración determinada, dinámica y compartida por todos los miembros de una organización o grupo humano, respecto al compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la institución con un futuro que, en conjunto, se comprometen a construir.

1.10 MARCO ESPACIAL

El presente modelo de gestión será aplicado a una empresa la cual está dedicada a la industria gráfica, específicamente a la elaboración y comercialización de cajas y empaques para la mejor presentación de los productos terminados.

VINUEGRAF, se encuentra localizada en la zona del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de la Ofelia.

1.11 MARCO TEMPORAL

El tiempo que me va a tomar la ejecución de este proyecto es de un período de 5 meses.

CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

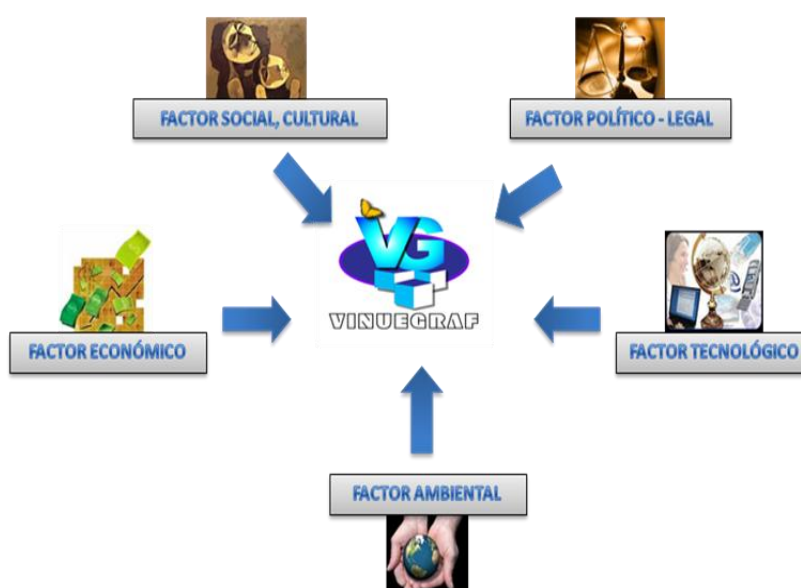
Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Los principales factores macroambientales, que influyen en las organizaciones son:

GRÁFICO 2. 1 MACROAMBIENTE



ELABORADO POR: AUTOR

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²⁰

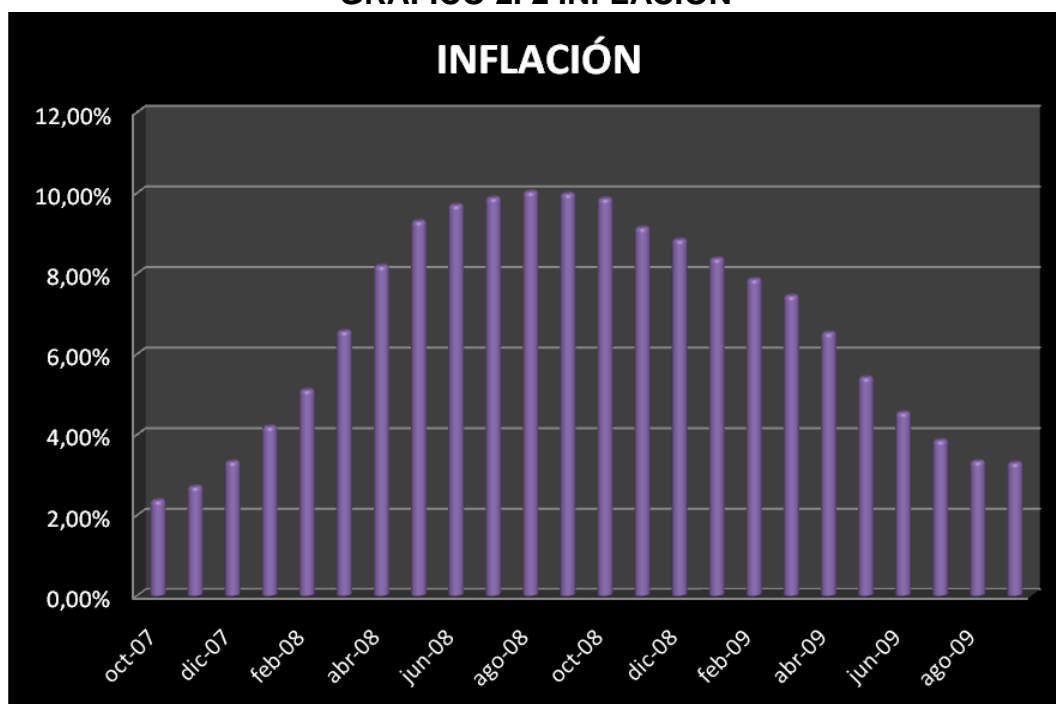
TABLA 2. 1 INFLACIÓN

FECHA	INFLACIÓN
oct-07	2,36%
nov-07	2,70%
dic-07	3,32%
ene-08	4,19%
feb-08	5,10%
mar-08	6,56%
abr-08	8,18%
may-08	9,29%
jun-08	9,69%
jul-08	9,87%
ago-08	10,02%
sep-08	9,97%
oct-08	9,85%
nov-08	9,13%
dic-08	8,83%
ene-09	8,36%
feb-09	7,85%
mar-09	7,44%
abr-09	6,52%
may-09	5,41%
jun-09	4,54%
jul-09	3,85%
ago-09	3,33%
sep-09	3,29%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

²⁰ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

GRÁFICO 2. 2 INFLACIÓN



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

Cómo se puede apreciar en la tabla anterior, la inflación ha ido decreciendo consecuentemente a partir de agosto del 2008 de 10,02%, hasta llegar al mes septiembre del 2009 con 3,29%. Es así como la empresa “VINUEGRAF”, no ha sufrido significativos incrementos en su costo de producción, ya que la mayor parte de las materias primas que se utiliza en la fabricación de los diferentes productos mantuvieron su precio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Al mantenerse la inflación estable y con tendencia a la baja, los insumos de materia prima y los costos de producción se encuentran a un valor estable, lo cual favorece a la empresa, debido a que receptaría mayor clientela, por ende mayor producción.
- ✓ Aumenta la posibilidad de ventas para la empresa.

2.1.1.1.2 PIB

El Producto Interno Bruto es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período. El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

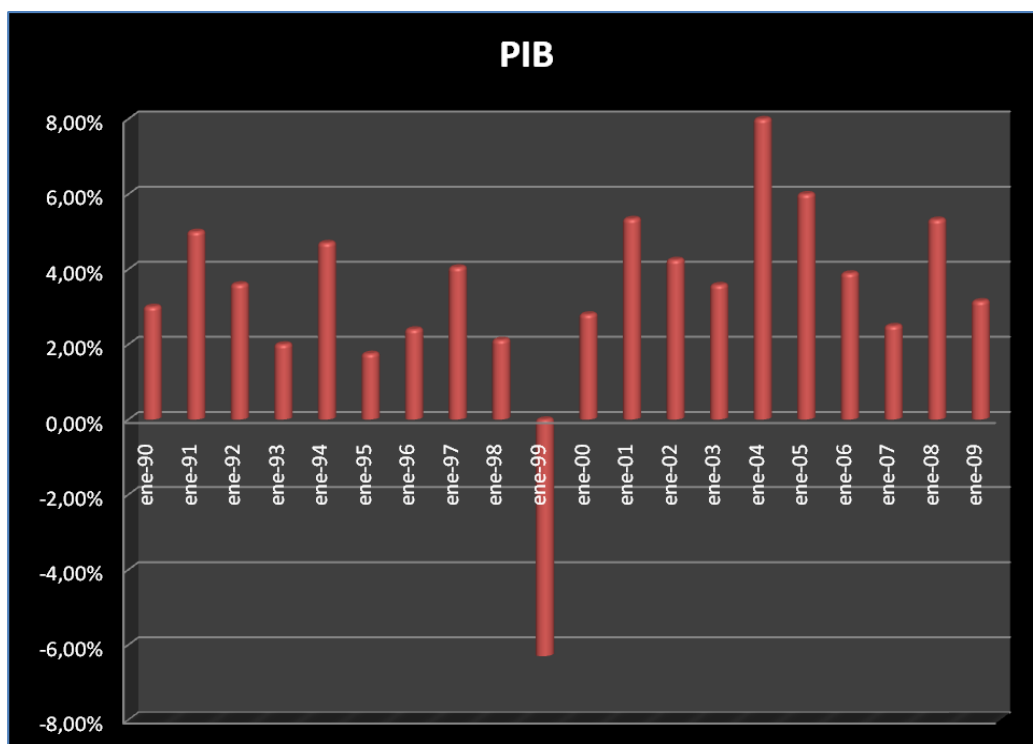
TABLA 2. 2 PIB

FECHA	PIB
ene-90	3,00%
ene-91	5,00%
ene-92	3,60%
ene-93	2,00%
ene-94	4,70%
ene-95	1,75%
ene-96	2,40%
ene-97	4,05%
ene-98	2,12%
ene-99	-6,30%
ene-00	2,80%
ene-01	5,34%
ene-02	4,25%
ene-03	3,58%
ene-04	8,00%
ene-05	6,00%
ene-06	3,89%
ene-07	2,49%
ene-08	5,32%
ene-09	3,15%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 3 PIB



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

El crecimiento económico se mide a través del incremento porcentual que registra el Producto Interno Bruto, medido a precios constantes de un año base, generalmente en el transcurso de un año. En relación a este año, existe un decrecimiento económico debido a que la variación porcentual del PIB con respecto al 2008 disminuye.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

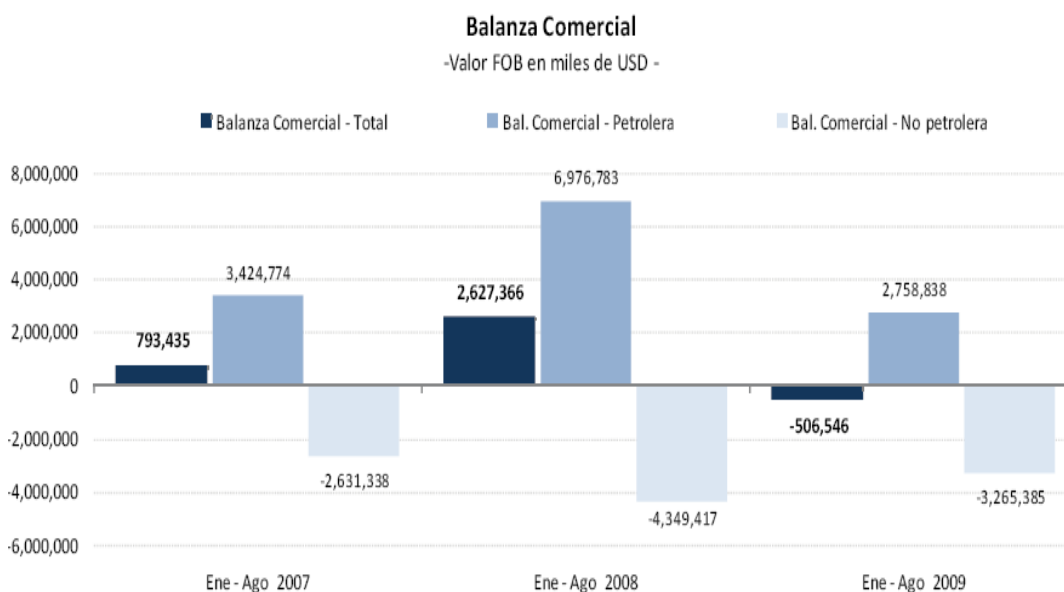
AMENAZA:

- ✓ Debido a que el crecimiento económico del país ha disminuido, la población ecuatoriana posee menos captación de dinero, por ello afecta a VINUEGRAF, ya que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes que cada industria posee, obligando así a la empresa a disminuir su producción.

2.1.1.1.3 BALANZA COMERCIAL

Balanza comercial es la diferencia monetaria entre el total de importaciones y exportaciones de un país.²¹ Si las exportaciones superan las importaciones, el país registra una balanza comercial favorable, es decir un superávit comercial; y si las importaciones son mayores que las exportaciones, registra una balanza comercial desfavorable, lo que significa un déficit.

GRÁFICO 2. 4 BALANZA COMERCIAL



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

Durante el periodo enero - agosto de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -506.54 millones.

La Balanza Comercial Petrolera durante los ocho meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,758.83 millones. Asimismo, si dicho

²¹ <http://www.cuentabancariaenusa.com.ar/diccionariodeinversionesb.htm>

saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,976.78 millones), da como resultado una reducción de -60.46%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados, en el promedio del período analizado.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, su déficit en el período enero – agosto 2009 se redujo en un 24.92%, al pasar de USD -4,349.41 a USD -3,265.38 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ Al existir un déficit en la Balanza comercial, no es favorable para la economía ecuatoriana, ya que es lamentable la falta de consumo de productos nacionales por parte de la población, pese a las reformas que ha implantado el gobierno actual induciendo a la gente ecuatoriana a adquirir productos hechos en el país; lo cual genera menor producción para la empresa.

2.1.1.1.4 TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

2.1.1.1.4.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.²²

TABLA 2. 3 TASA DE INTERÉS ACTIVA

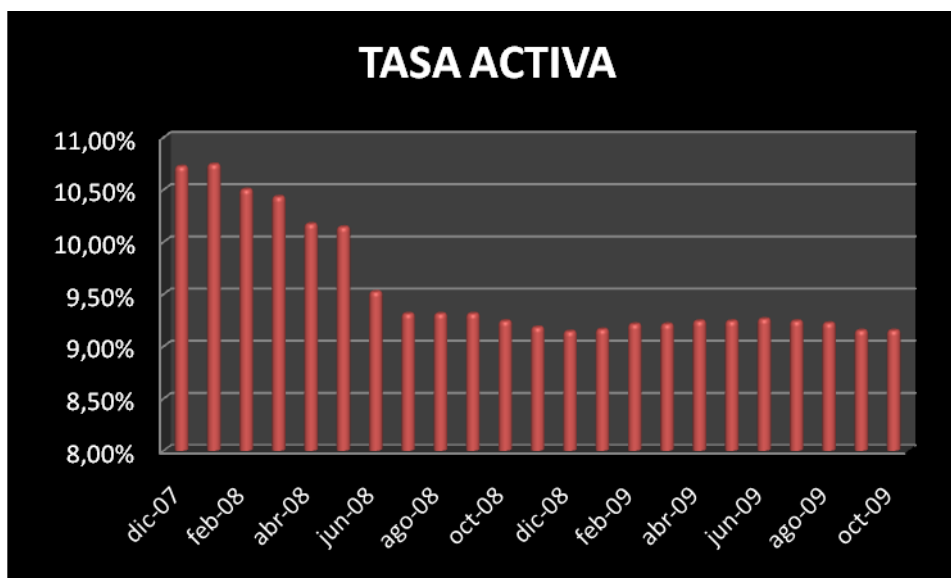
FECHA	T. ACTIVA
dic-07	10,72%
ene-08	10,74%
feb-08	10,50%
mar-08	10,43%
abr-08	10,17%
may-08	10,14%
jun-08	9,52%
jul-08	9,31%
ago-08	9,31%
sep-08	9,31%
oct-08	9,24%
nov-08	9,18%
dic-08	9,14%
ene-09	9,16%
feb-09	9,21%
mar-09	9,21%
abr-09	9,24%
may-09	9,24%
jun-09	9,26%
jul-09	9,24%
ago-09	9,22%
sep-09	9,15%
oct-09	9,15%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: AUTOR

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

GRÁFICO 2. 5 TASA ACTIVA



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

La tasa de interés activa a partir del año 2007 hasta el año vigente ha disminuido de 10,72% a 9,19%, sin embargo, en el período 2009 se ha mantenido estable, lo que implica más seguridad para que los clientes puedan efectuar créditos, pese a que es un porcentaje elevado para la economía de nuestro país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Debido a la estabilidad de la tasa activa, la empresa puede acceder a créditos con más confianza y de esta manera financiar sus operaciones.
- ✓ El gobierno impulso a las pequeñas y medianas industrias a efectuar créditos a través de la CFN, con lo cual obtienen un menor porcentaje en las tasas de interés.

2.1.1.1.4.2 TASA DE INTERÉS PASIVA

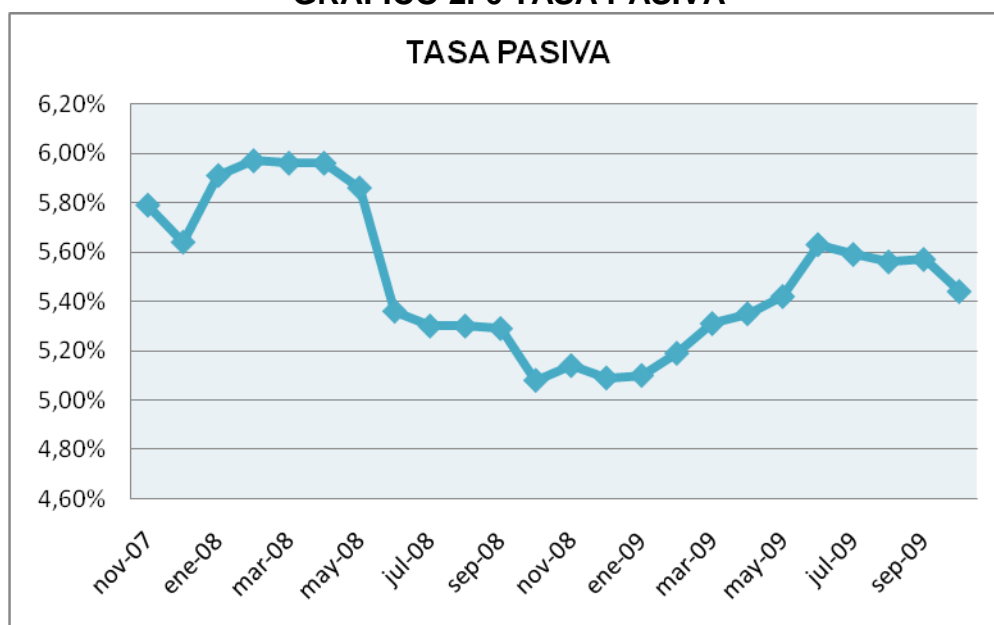
Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Son pasivas porque, para el banco, son recursos a favor de quien deposita.

TABLA 2. 4 TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
oct-09	5,44%
sep-09	5,57%
ago-09	5,56%
jul-09	5,59%
jun-09	5,63%
may-09	5,42%
abr-09	5,35%
mar-09	5,31%
feb-09	5,19%
ene-09	5,10%
dic-08	5,09%
nov-08	5,14%
oct-08	5,08%
sep-08	5,29%
ago-08	5,30%
jul-08	5,30%
jun-08	5,36%
may-08	5,86%
abr-08	5,96%
mar-08	5,96%
feb-08	5,97%
ene-08	5,91%
dic-07	5,64%
nov-07	5,79%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 6 TASA PASIVA



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

La tasa de interés pasiva constituye la parte fundamental para que los clientes de las instituciones bancarias puedan invertir su dinero, de tal manera pueda generar una utilidad. En el caso de estos 3 últimos años, este mercado financiero no ha sido atractivo para los clientes, ya que se ha mantenido considerablemente constante, oscilando entre 5,97% a 5,09%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

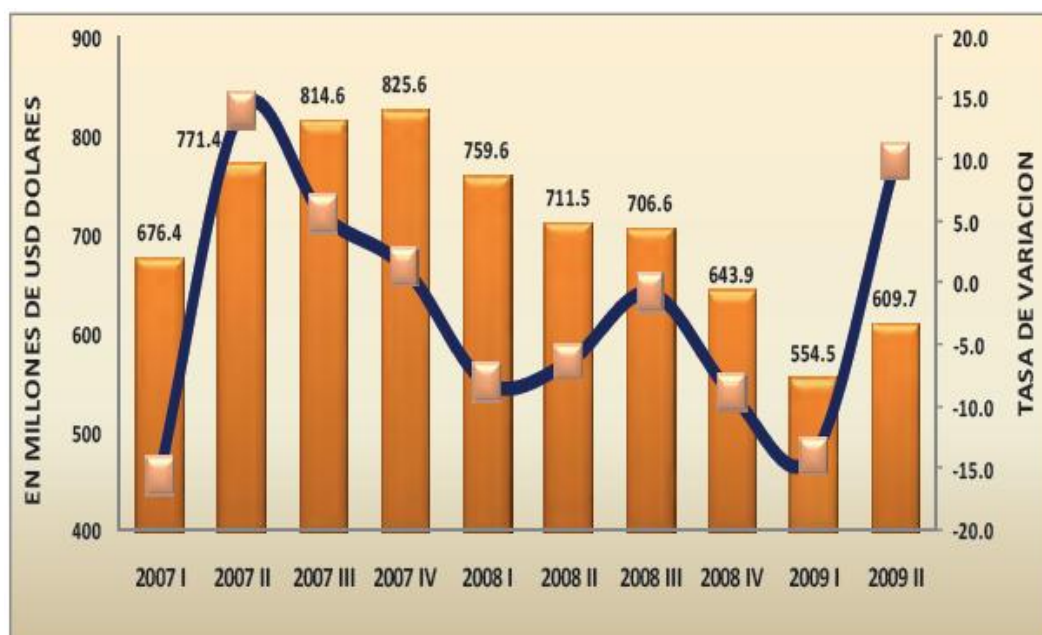
- ✓ Al mantenerse constante la tasa pasiva durante 3 años, provoca que el dinero producido por la empresa VINUEGRAF, no genere rentabilidad en una institución bancaria, razón por la cual se invierte en más alternativas, por ello favorece a la empresa ya que innova y adquiere insumos que se requiere para su producción.

- ✓ Es imprescindible aprovechar de los potenciales clientes ya que como prefieren no ahorrar ya que la tasa pasiva es baja, generan actividades productivas, lo cual les da mayor capacidad adquisitiva, generando así mayores ingresos para la empresa.

2.1.1.1.5 REMESAS

Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen.²³ Ecuador, pese al descenso experimentado desde el 2007, ocupa de nuevo la segunda posición en el ranking con un 13,4 por ciento de los envíos de remesas, seguido por Bolivia con un 9,2%.

GRÁFICO 2. 7 REMESAS



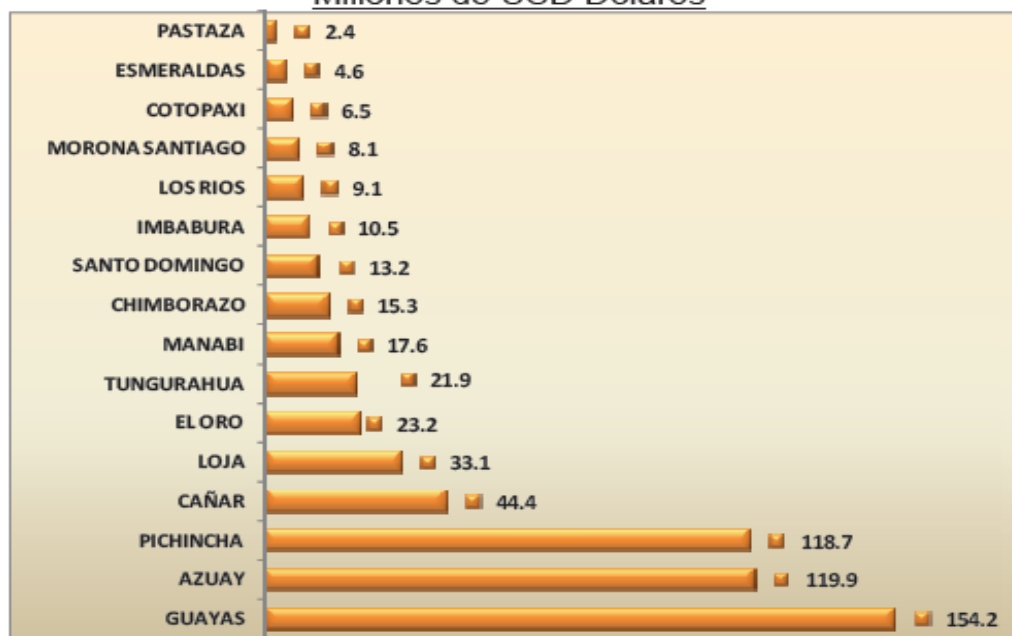
FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Remesas>

GRÁFICO 2. 8 REMESAS 2

PRINCIPALES PROVINCIAS BENEFICIARIAS DE REMESAS

Segundo Trimestre 2009
Millones de USD Dólares



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

Las remesas enviadas desde el extranjero son un factor determinante en la toma de decisiones de los hogares Ecuatorianos. El descenso del mismo a partir del año 2007, tiene un notable impacto sobre la economía del Ecuador, ya que se supone más de medio punto del PIB. Pese a que en este segundo período del 2009 ha ascendido.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El ascenso de las remesas constituye un factor favorable para la empresa, ya que genera mayores ingresos para la población ecuatoriana, lo cual favorece a VINUEGRAF ya que puede vender más su producto.

2.1.1.1.6 RIESGO PAÍS

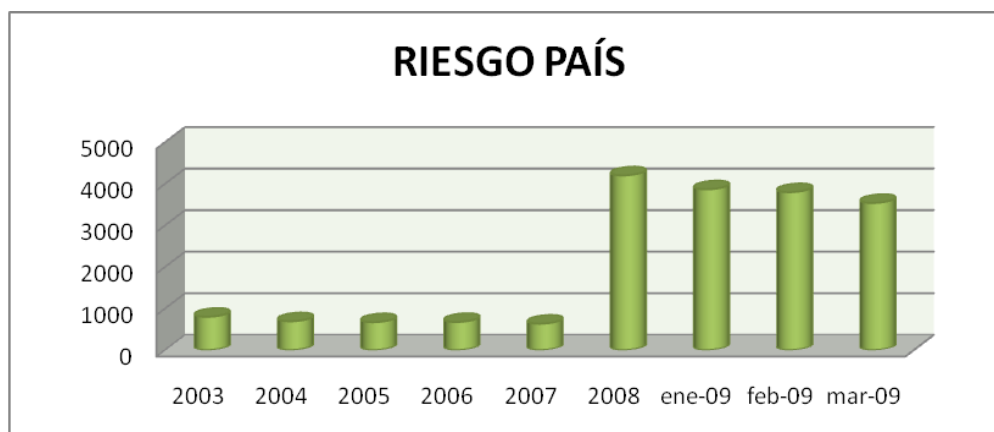
El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.²⁴ El índice de riesgo país es en realidad un índice que es calculado por distintas entidades financieras, generalmente calificadoras internacionales de riesgo. Las más conocidas son Moody's, Standad & Poor's, y J.P. Morgan. También existen empresas que calculan el riesgo país, como Euromoney o Institucional Investor. Cada una de ellas tiene su propio método, pero usualmente llegan a similares resultados. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía.

TABLA 2. 5 RIESGO PAÍS

AÑO	CALIFICACIÓN
2003	799
2004	690
2005	669
2006	674
2007	632
2008	4200
ene-09	3864
feb-09	3796
mar-09	3537

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 9 RIESGO PAÍS



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

²⁴ <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

ANÁLISIS:

El índice del riesgo país se ha mantenido estable hasta el año 2007, a partir del año 2008 presenta un incremento notable. Esto hace referencia a las nuevas decisiones tomadas por el gobierno actual, entre ellas está básicamente el alto nivel de gasto gubernamental innecesario.

Para los países escasamente desarrollados, el riesgo país se ha convertido en una variable fundamental ya que, por un lado, es un indicador de la situación económica del país y de las expectativas de las calificadoras de riesgo en base a la evolución de la economía en el futuro, por otro lado, el riesgo país determina el costo de endeudamiento que enfrenta el gobierno.

Esto es fundamental ya que en primer lugar, mientras más alta sea la calificación de riesgo país, mayor va a ser el costo de endeudamiento, y mientras mayor sea este costo, menor va a ser el manejo de la política económica lo que a su vez elevará el mismo riesgo país. En segundo lugar, un elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión, lo que determinará un menor flujo de fondos hacia el país. Es decir, que no solo eleva el costo de endeudamiento del gobierno sino que también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, con efectos sobre la inversión, el crecimiento y el nivel de empleo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL**AMENAZA:**

- ✓ El riesgo país influye en las decisiones de inversión que realizan las empresas extranjeras, perdiendo así clientes potenciales internacionales.
- ✓ El riesgo país conlleva a la restricción de líneas de crédito, lo cual no favorece a VINUEGRAF.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO - LEGAL

2.1.1.2.1 FACTOR POLÍTICO

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales.

Desde 1997, en doce años, hemos tenido al menos nueve jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y articular políticas de estado a favor del pueblo.

Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana es la corrupción, mal que se ha extendido en todos los espacios gubernamentales. Varios ex presidentes, ex ministros de estado y ex - funcionarios públicos están en EE.UU, Panamá, Costa Rica y México disfrutando de millones de dólares sustraídos del país y gozando de impunidad.

El Ecuador en los últimos años ha enfrentado una crisis política debido a la inestabilidad de los Gobiernos Locales.

El gobierno de Correa se ha dado en radicalizar la agenda del Socialismo del Siglo XXI, transformando ejes vitales en la vida social, económica y política del Ecuador.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ La corrupción que enfrenta el Ecuador, es un limitante para la apertura de negociaciones a nivel internacional.
- ✓ Los conflictos políticos existentes, son la causa primordial de inestabilidad financiera, lo cual restringe las inversiones de las empresas.

2.1.1.2.2 IMPUESTO A LA RENTA Y PATENTE MUNICIPAL

IMPUESTO A LA RENTA: El Servicio de Rentas Internas (“SRI”) es la autoridad administrativa encargada de recaudar los impuestos nacionales y, en términos generales, de expedir reglamentos y resoluciones relacionados con las leyes tributarias.

El sistema de administración tributaria está fundamentado en el principio de la propia determinación y declaración del impuesto por parte del contribuyente. Los contribuyentes deben presentar una declaración impositiva anual al SRI. En la declaración de impuesto, los contribuyentes determinan su ingreso, deducciones, exenciones aplicables, y liquidan el impuesto más el valor del anticipo del impuesto a la renta correspondiente al ejercicio fiscal posterior.

En términos generales, las sociedades ecuatorianas y las sociedades extranjeras que tengan una sucursal en Ecuador u otro tipo de establecimiento permanente, están sujetas al impuesto a la renta en Ecuador. En el caso de las sociedades extranjeras el impuesto está relacionado exclusivamente con sus negocios en Ecuador.

PATENTE: La patente municipal es un registro obligatorio sobre las actividades productivas que se desarrollan dentro del área determinada de un Municipio.

Aparte de representar un aporte en lo referente a recaudación fiscal, se trata de un respaldo legal y necesario ante cualquier problema.²⁵

Ninguna empresa, local o negocio puede funcionar sin esta patente. Quienes incumplen con esta disposición están sometidos a las penas establecidas en el sistema de control.

²⁵ <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/no-se-olvide-de-su-patente-municipal-70703-70703.html>

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los impuestos ayudan a generar mayores ingresos al país con los cuales el gobierno puede operar de mejor manera, controlando y logrando el aporte de cada una de ellas para la nación.
- ✓ EL contar con los documentos que el estado propone para un buen giro del negocio, es evidente que ayuda a la empresa para mantenerse con todos los respaldos para que VINUEGRAF pueda funcionar.

2.1.1.2.3 ARANCEL

Un arancel es un impuesto ó gravamen que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes.

La industria gráfica se ve amenazada por el incremento del 12% al 15% del arancel a la importación de materia prima lo cual impuso el Gobierno ecuatoriano una vez que quitó el cupo para las importaciones de productos gráficos.

Este nuevo arancel es adicional y no tiene nada que ver con el IVA. Es decir, una importación que antes pagaba el 30% de arancel ahora deberá pagar entre el 42% ó 45%.

En el primer trimestre de 2009, según el Banco Central, las importaciones de material para la industria gráfica disminuyeron 7%, mientras que la manufactura elaborada aumentó 1,26% también en el primer trimestre.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ El incremento de las tasas arancelarias provocaría un aumento en los costos variables de la empresa, lo cual elevaría los costos del producto final, por ende los clientes adquirirían en menor proporción perjudicando así a la empresa.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICA

La pobreza sigue siendo el principal problema social del país. La causa principal es que los gobiernos no han asignado adecuadamente los recursos para los sectores salud, educación y vivienda.

2.1.1.3.1 DESEMPLEO Y EMPLEO

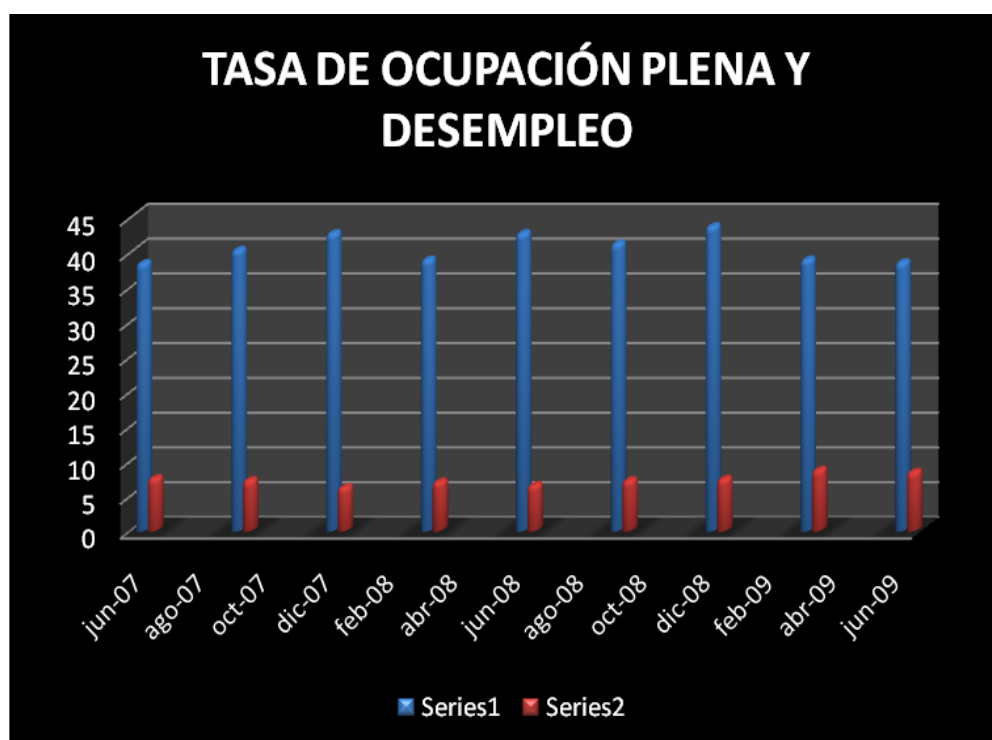
DESEMPLEO: Es parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseos de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose en sometidos a una situación de paro forzoso. El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo. En este sentido, el desempleo es una variable que depende básicamente del ritmo de crecimiento económico, del nivel y de la estructura de la inversión y del consumo de los agentes económicos de una nación. **EMPLEO:** Empleo es la capacidad de un ciudadano para cumplir con actividades laborales ya que cumple con todos los requisitos de la ley y le exige tanto a él como a sus patronos. El empleo como expresión de trabajo fijo, disminuye en el país.

TABLA 2. 6 EMPLEO Y DESEMPLEO

AÑO	EMPLEO	DESEMPLEO
jun-07	38,3	7,4
sep-07	40,2	7,1
dic-07	42,6	6,1
mar-08	38,8	6,9
jun-08	42,6	6,4
sep-08	41,1	7,1
dic-08	43,6	7,3
mar-09	38,8	8,6
jun-09	38,4	8,3

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 10 TASA DE DESEMPLEO Y EMPLEO



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

El desempleo como fenómeno social, es también una variable que depende de estructuras sociales, esta es preocupante en el Ecuador, dado que no existen otro tipo de protección social para la población desempleada. Con respecto a Junio del 2008, el desempleo aumento en 1,28% para Junio del 2009.

Mientras mayor parte de la población Ecuatoriana puede prepararse cada vez, al momento de realizarse como profesionales las plazas de trabajo están saturadas, por ello la oportunidad de trabajar es mínima. Es así como la figura muestra un descenso en el porcentaje de empleo en relación a años anteriores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ La capacidad de las personas de generar un ingreso, es cada vez más escasa y competitiva, lo cual influye en la gente a consumir productos de menor precio y calidad, representando un decrecimiento para la empresa debido a su giro del negocio está centrado en dar al producto una mejor apariencia, y esto encarece el costo del mismo.
- ✓ Al decrecer el poder adquisitivo de las personas, influye en VINUEGRAF, ya que existiría menor producción en la empresa.

2.1.1.3.2 SUBEMPLEO

Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona se encuentra por debajo del límite aceptable²⁶

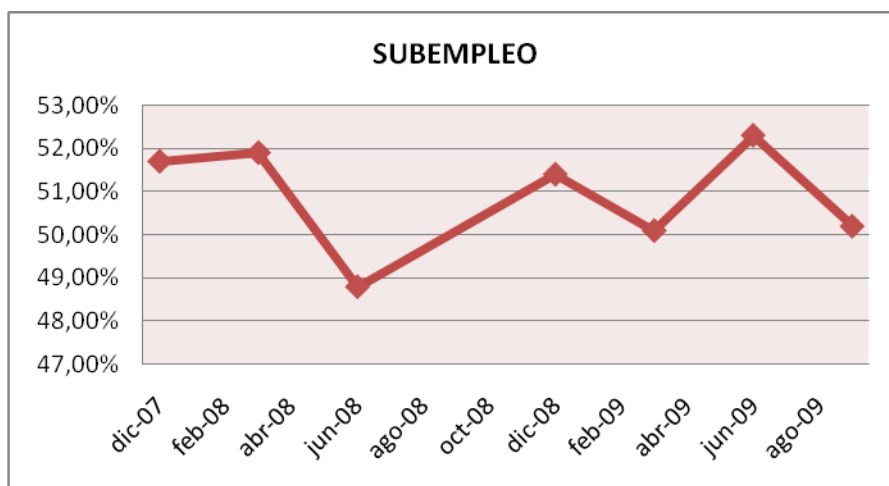
TABLA 2. 7 SUBEMPLEO

FECHA	VALOR
sep-09	50,20%
jun-09	52,30%
mar-09	50,10%
dic-08	51,40%
jun-08	48,80%
mar-08	51,90%
dic-07	51,70%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

²⁶ <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasdos.htm>

GRÁFICO 2. 11 SUBEMPLEO



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORADO POR: AUTOR

ANÁLISIS:

Las complejidades del mercado laboral no solo se expresan y reflejan en las altas tasas de desocupación sino también en los elevados niveles del trabajo informal y de subempleo han sido comunes en la economía nacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Al existir oferta laboral en el mercado, VINUEGRAF, puede requerir de ellos para posiciones de empleo a bajo costo, lo cual genera mayores ingresos para la misma.

2.1.1.3.3 POBREZA

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso

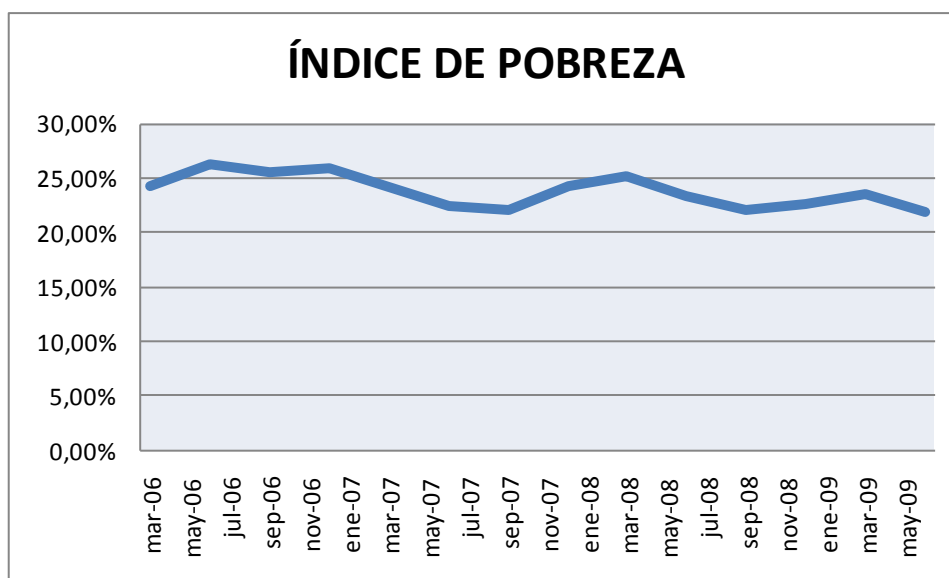
al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos.²⁷

TABLA 2. 8 POBREZA

TRIMESTRES	INDICE
jun-06	26,30%
sep-06	25,56%
dic-06	25,92%
mar-06	24,26%
jun-07	22,44%
sep-07	21,99%
dic-07	24,33%
mar-08	25,16%
jun-08	23,29%
sep-08	22,01%
dic-08	22,62%
mar-09	23,56%
jun-09	21,82%

FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 12 POBREZA



FUENTE: BCO. CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: AUTOR

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza>

ANÁLISIS:

La pobreza a relación de los 3 años anteriores ha decrecido en un mínimo porcentaje en el país, sin embargo sigue siendo un índice alto con respecto a otros países. El gobierno incrementó en un 15% la inversión social del Estado, duplicó el Bono de Desarrollo Humano, destinando a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza, incrementó en un 100% el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL**AMENAZA:**

- ✓ Debido al alza en el porcentaje de bonos que el Estado ofrece a los pobres, decrece la mano de obra existente en el país, generando así más ocio en ellos, lo cual genera menos alternativas de trabajo para ese tipo de clase social.

2.1.1.3.4 CULTURA**GRÁFICO 2. 13 CULTURA**

Las costumbres inciden en el nivel de vida de las sociedades. En ninguna otra región, los valores culturales han tenido tanto impacto negativo en el desarrollo económico, como en América Latina y particularmente, Ecuador.

Ecuador es un país de modelos culturales llenos de contrastes, debido a que posee una enorme variedad étnica en sus diferentes regiones.

El consumidor ecuatoriano es novelero y en ocasiones es impulsivo, lo cual hace que las personas busquen algo novedoso al momento de adquirir un producto. Segmentando el mercado, las personas de nivel bajo piensan mucho en el precio, mientras que los nivel medio – alto piensan en lo económico pero también en la calidad del producto.

ANÁLISIS:

VINUEGRAF es una empresa la cual beneficia a industrias grandes a comercializar sus productos, a fin de brindar una mejor apariencia en ellos, captando así mayor clientela debido a su calidad en producto e imagen.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Por la cultura consumista que se maneja en el Ecuador, a la gente le va a llamar la atención productos que tengan una buena presentación a través de su empaque.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En el aspecto tecnológico es pertinente recalcar un factor muy importante como es el de las comunicaciones, el cual consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos, sin la comunicación no sería posible el funcionamiento de las sociedades humanas.

En la actualidad se tiene todo tipo de comunicaciones que hacen que las empresas y negocios se puedan superar e interactuar más fácilmente; entre estos medios están:

2.1.1.4.1 INTERNET

El internet es una infraestructura de redes a escala mundial que se conecta a la vez a todo tipo de computadores, entró como una herramienta de globalización, poniendo fin al aislamiento de culturas. Con la aparición de Internet y de las conexiones de alta velocidad disponibles al público, ha alterado de manera significativa la manera de trabajar de algunas personas.

GRÁFICO 2. 14 INTERNET



ANÁLISIS:

Las comunicaciones nos ayudan a que la empresa tenga éxito. De ahí que, el internet se convirtió en esencial para cada una de las organizaciones a nivel mundial, gracias a la diversidad de información disponible, a la agilidad respecto al tiempo, y al cero papel.

Es así que esta herramienta, es una estrategia para ganar la fidelidad de un cliente, ya que toda empresa debe tener una página Web o un sitio en donde muestre su producto y tenga la capacidad de venderlo a cualquier parte del mundo y a cualquier persona sin la necesidad de que el comprador tenga que ir a un lugar físico a adquirir el producto, de manera que ayude al cliente a diferenciar a VINUEGRAF del resto de empresas existentes en el mercado.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ En la actualidad la gente utiliza con mayor frecuencia el internet por lo cual a través de una publicidad indirecta con la página web establece contactos con mayor facilidad, por ello permite a la empresa incrementar sus potenciales clientes, a través una publicidad.
- ✓ El internet ahorra tiempo, dinero y genera cero papel lo cual contribuye con el medio ambiente.

2.1.1.4.2 E-COMMERCE

Es el paso más reciente de la evolución de las transacciones de negocio. Consiste en la compra y venta de productos o de servicios, entre empresas y personas, a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

GRÁFICO 2. 15 E-COMMERCE



ANÁLISIS:

El Comercio Electrónico, a través de Internet, implica la utilización de esta red como medio para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre la empresa y el cliente. Es así como da acceso abierto a sus potenciales

clientes a una enorme vidriera virtual, en donde además de negociar el producto le permite dialogar con sus clientes y por lo tanto ajustarse a sus necesidades.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Este tipo de tecnología es utilizado por grandes empresas a nivel mundial lo cual ha facilitado para entrar en nuevos mercados y alcanzarlos con mayor rapidez.
- ✓ La empresa puede fidelizar al cliente de una manera más efectiva a través del diálogo informático evitando el desplazamiento de ellos.

2.1.1.4.3 E-BUSINESS

Se define al E-Business como cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de Internet, no sólo de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes y colaborando con socios comerciales. En español quiere decir comercio electrónico, lo cual es una actividad relativamente nueva. Nació con la llegada de Internet, en la década de los 90's.

GRÁFICO 2. 16 E-BUSINESS



ANÁLISIS:

Las nuevas tecnologías existentes y emergentes, las redes de sistemas operativos, plataformas y demás tecnologías que existen, hacen que el e-Business haga el negocio más complejo, sin embargo el costo de establecer una empresa en línea es reducido comparado con el costo de abrir un nuevo establecimiento o intentar llegar por otros medios al público.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La influencia de Internet frecuentemente fuerza a las empresas a explorar nuevos modelos de negocios lo cual genera mayor poder adquisitivo para las personas y de esta forma, consumen en mayor cantidad los productos de VINUEGRAF.

2.1.1.4.4 EQUIPO Y MAQUINARIA

GRÁFICO 2. 17 MAQUINARIA



ANÁLISIS:

La sociedad moderna posee maquinaria de punta, en donde su costo de inversión es elevado, sin embargo genera ingresos a futuro Este tipo de tecnología no necesita de mucho personal para operar, ya que se le programa y produce de acuerdo a lo establecido.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El contar con maquinaria y equipo de punta, ayuda a VINUEGRAF a incrementar su producción e invertir en personal capacitado para su manejo.

AMENAZA

- ✓ El precio de de la maquinaria y equipo es alto, por ello por el momento no es asequible para la empresa.

2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

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

2.1.1.5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Responsabilidad Social es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el

desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos.²⁸

El término "responsabilidad empresarial" significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de la empresa. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno.

GRÁFICO 2. 18 RESPONSABILIDAD SOCIAL



ANÁLISIS:

La responsabilidad empresarial no es algo nuevo; pocas empresas Ecuatorianas son las que realmente se preocupan por satisfacer a los clientes, motivar a los trabajadores, mantener a los proveedores, ser un buen miembro de la comunidad y proteger el medio ambiente. Por ello Vinuegraf debe apoyar iniciativas sociales y animar a los trabajadores a que participen voluntariamente en actividades de la comunidad. A su vez, esta empresa puede adoptar medidas para conservar el medio ambiente tales como: El consumo eficiente de la energía, evitar la contaminación, reducir los residuos y reciclar su materia prima ya que puede ahorrar gastos y, por tanto, contribuir a la viabilidad de la empresa. Vinuegraf, puede ser una de las empresas que atraiga clientes quienes

²⁸ CERES

requieran de productos ecológicos, generando así una nueva línea de productos.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la empresa puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad a largo plazo de la empresa.

- ✓ Generar una nueva línea de producto, con la creación de productos ecológicos, lo cual ayudaría al medio ambiente y a la comunidad Ecuatoriana en general.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

La razón de hacer un análisis del microambiente es la de determinar las variables que están bajo el control de la empresa para que de esta manera se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

El microambiente para “VINUEGRAF”, esta comprendido por:

- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Competencia

2.1.2.1 PROVEEDORES

“VINUEGRAF”, es una empresa la cual posee prestigio tanto con sus clientes como con sus proveedores, es así que mantiene una relación cordial con cada uno de ellos. Dentro de los proveedores, tenemos los siguientes:

GRÁFICO 2. 19 PROVEEDORES



Son empresas las cuales proveen de tintas, placas, negativos para las placas, suministros de oficina, goma y parte de las cartulinas utilizadas para la impresión en VINUEGRAF.

2.1.2.2 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS PROVEEDORES

El estudio que se va a realizar está enfocado al servicio, al tipo de producto, y la negociación que ofrecen los distintos proveedores de VINUEGRAF.

A continuación se muestra la estructura de la encuesta a ejecutarse.

2.1.2.2.1 ENCUESTA:

ENCUESTA	
<p>OBJETIVO: Analizar la relación existente entre proveedor empresa, a fin de conocer el índice de satisfacción, de relación y compromiso a través de sondeos de opinión.</p>	
<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN</p> <p>2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA</p> <p>3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA</p>	
<p>FECHA: _____</p>	
DATOS INFORMATIVOS	
<p>1) EMPRESA: _____</p>	
<p>2) ¿Conoce usted el giro de negocio de VINUEGRAF?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>3) ¿Qué productos provee usted a VINUEGRAF?</p> <p>CARTULINA <input type="checkbox"/> INSUMOS DE OFICINA <input type="checkbox"/> TINTA <input type="checkbox"/> GOMA <input type="checkbox"/></p> <p>OTROS: CUALES? _____</p>	
<p>4) ¿Cuánto tiempo lleva como proveedor de VINUEGRAF?</p> <p>MENOS DE UN AÑO <input type="checkbox"/> ENTRE 1 Y 2 AÑOS <input type="checkbox"/> ENTRE 2 Y 3 AÑOS <input type="checkbox"/></p> <p>MÁS DE 3 AÑOS? <input type="checkbox"/></p>	
<p>5) ¿Poseen algún tipo de certificación los productos que entrega a la empresa?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>POR QUÉ? _____</p>	
<p>6) ¿Para el desarrollo de sus productos, busca usted productos amigables con el ambiente?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>7) ¿Cómo es la forma de pago ?</p> <p>INSTRUCCIÓN: SI RESPONDE CRÉDITO, INDIQUE EL TIEMPO OTORGADO</p> <p>CONTADO <input type="checkbox"/> CRÉDITO <input type="checkbox"/></p> <p>A CUÁNTO TIEMPO? _____</p>	
<p>8) ¿VINUEGRAF es puntual en los pagos?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>9) ¿Cómo es la manera de entregar los productos?</p> <p>A DOMICILIO <input type="checkbox"/> PUNTOS DE VENTA <input type="checkbox"/> OTROS, CUALES? _____</p>	
<p>10) ¿En que se diferencian sus productos de los de la competencia?</p> <p>PRECIO <input type="checkbox"/> CALIDAD <input type="checkbox"/> FORMA DE PAGO <input type="checkbox"/> OTROS, CUALES? _____</p>	
<p>11) ¿Qué tipo de relación existe entre su empresa y VINUEGRAF ?</p> <p>MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> PÉSIMO <input type="checkbox"/></p>	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la relación existente entre empresa proveedor, a fin de conocer el índice de satisfacción, relación y compromiso a través de sondeos de opinión.

2.1.2.2.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra que se va a tomar al realizar el estudio de mercado será dirigido a todos los proveedores de la empresa por los insumos que cada uno ofrece, los cuales están comprendidos por 12 empresas. Por esta razón las encuestas serán entregadas a cada representante de la empresa cliente.

2.1.2.2.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PROVEEDORES

PREGUNTA 2.

La pregunta número 2 de la encuesta corresponde a que si la empresa que nos provee de sus productos y servicios conoce acerca del giro del negocio de VINUEGRAF. La cual después de realizada la encuesta muestra que el 100 por ciento de las empresas conocen de éste.

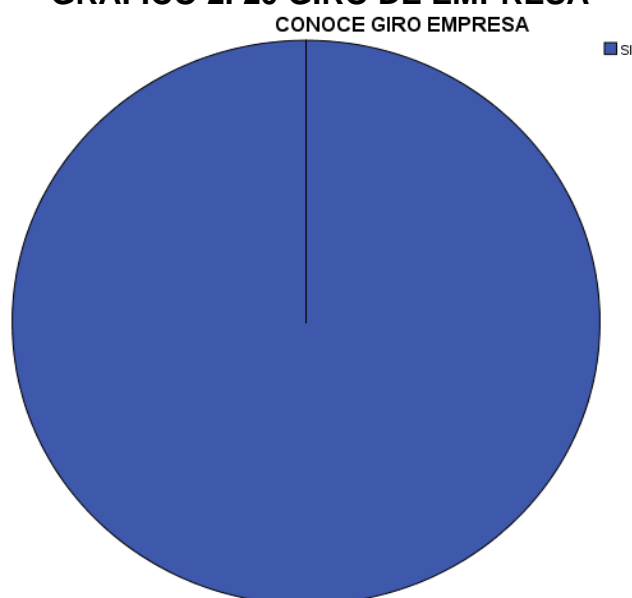
La respuesta es lógica debido a que para que ellas puedan proveer de sus productos deben saber con el tipo de empresa para la cual distribuyen sus productos.

TABLA 2. 9GIRO DEL NEGOCIO

CONOCE GIRO EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 20 GIRO DE EMPRESA

ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL**OPORTUNIDAD:**

- ✓ Las empresas proveedoras conocen del giro del negocio de VINUEGRAF, así pueden atraer a futuros clientes.

PREGUNTA 3.

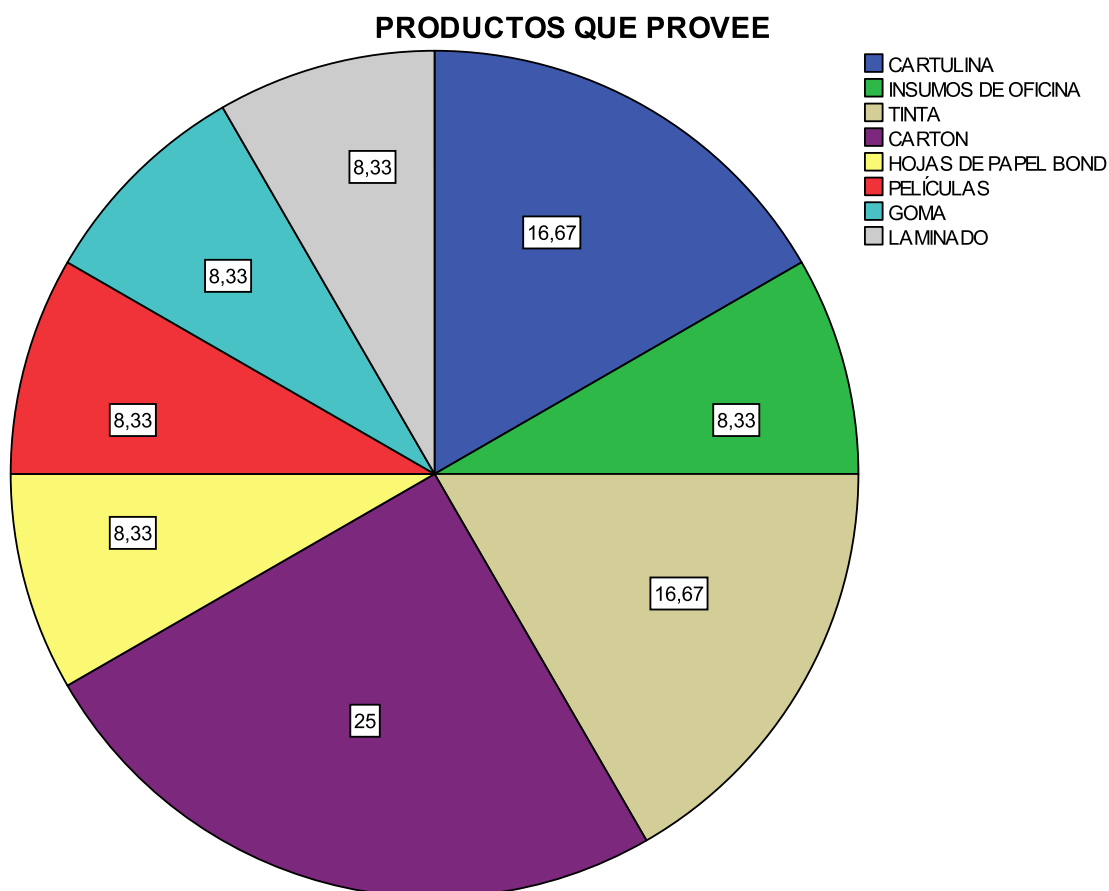
Con respecto a la pregunta 3, se hace referencia al material al cual la empresa necesita para elaborar el producto final. De los cuales el 25% de los proveedores son de cartón, el 16,7% de cartulina y tinta, el 8,3% es de insumos de oficina, de hojas de papel bond, películas, goma y laminado. Esto implica que la empresa posee una variedad de proveedores en cartón, cartulina y tinta ya que es lo más indispensable para su producción, con el fin de acudir a uno o a otro dependiendo de la necesidad en que incurra la empresa. De tal forma que si en algún momento una de ellas no cuenta con la cantidad, calidad o precio que requiere VINUEGRAF pueda recurrir a otra empresa proveedora.

TABLA 2. 10 PRODUCTOS QUE PROVEE

		PRODUCTOS QUE PROVEE			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CARTULINA	2	16,7	16,7	16,7
	INSUMOS DE OFICINA	1	8,3	8,3	25,0
	TINTA	2	16,7	16,7	41,7
	CARTON	3	25,0	25,0	66,7
	HOJAS DE PAPEL BOND	1	8,3	8,3	75,0
	PELÍCULAS	1	8,3	8,3	83,3
	GOMA	1	8,3	8,3	91,7
	LAMINADO	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 21 PRODUCTOS QUE PROVEE



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La variedad de empresas proveedoras para industrias gráficas permite abastecer a VINUEGRAF de productos de calidad.

PREGUNTA 4.

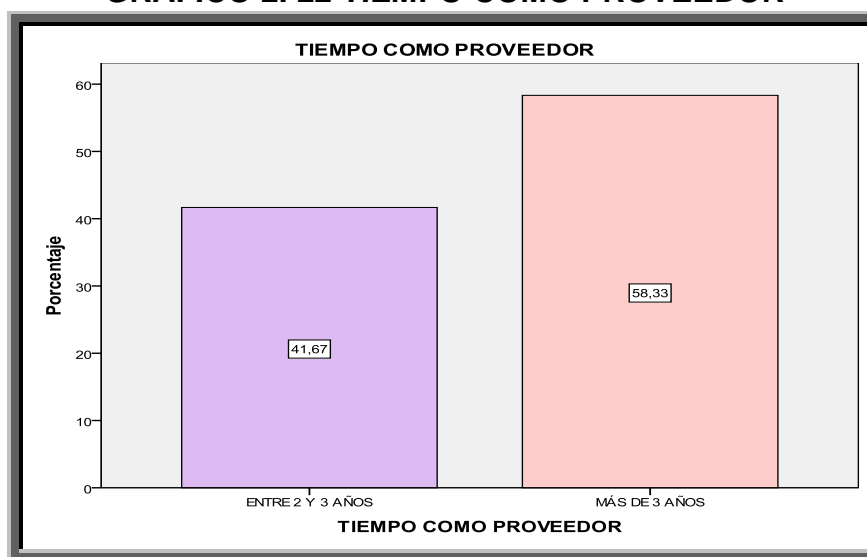
El tiempo que un proveedor mantiene con la empresa depende mucho del producto que le haya ofrecido y de varios factores que le resulten favorables, es por esto que mientras una empresa mantenga más tiempo como proveedor refleja mayor confianza. Por ello se tiene que un 41,7% de las empresas proveedoras de VINUEGRAF han ofrecido sus productos durante 2 y 3 años, mientras que un 58,3% en un período mayor a 3 años, lo cual genera mayor facilidad crediticia entre empresa e incluso se da por hecho que los productos son de calidad.

TABLA 2. 11 TIEMPO COMO PROVEEDOR

		TIEMPO COMO PROVEEDOR			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	5	41,7	41,7	41,7
	MÁS DE 3 AÑOS	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 22 TIEMPO COMO PROVEEDOR



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los proveedores generan confianza cuando tienen una relación de trabajo larga y duradera, lo que sucede con VINUEGRAF al mantener la mayor parte de sus proveedores desde su creación.

PREGUNTA 5.

Al existir una certificación en los productos de los proveedores garantiza de alguna manera la buena calidad de estos. De las empresas que provee a VINUEGRAF el 91,7% si poseen certificaciones, mientras que el 8,3 no posee ningún tipo de certificación.

TABLA 2. 12 POSEE CERTIFICACIÓN

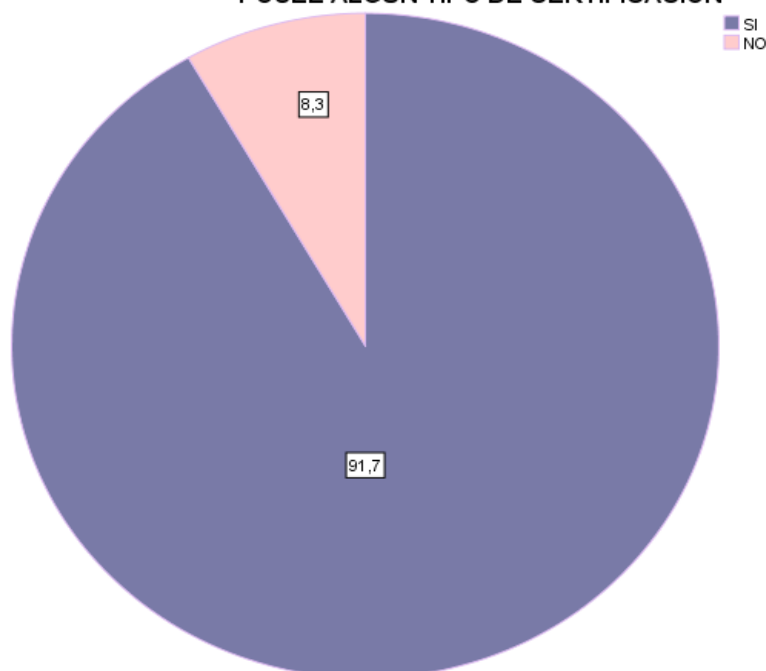
POSEE ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	91,7	91,7	91,7
	NO	1	8,3	8,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 23 CERTIFICACIÓN

POSEE ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El contar con certificaciones en la materia prima que una empresa emplea para su producción, garantiza la calidad del producto final, por ello VINUEGRAF ofrece buenos productos terminados.

PREGUNTA 6.

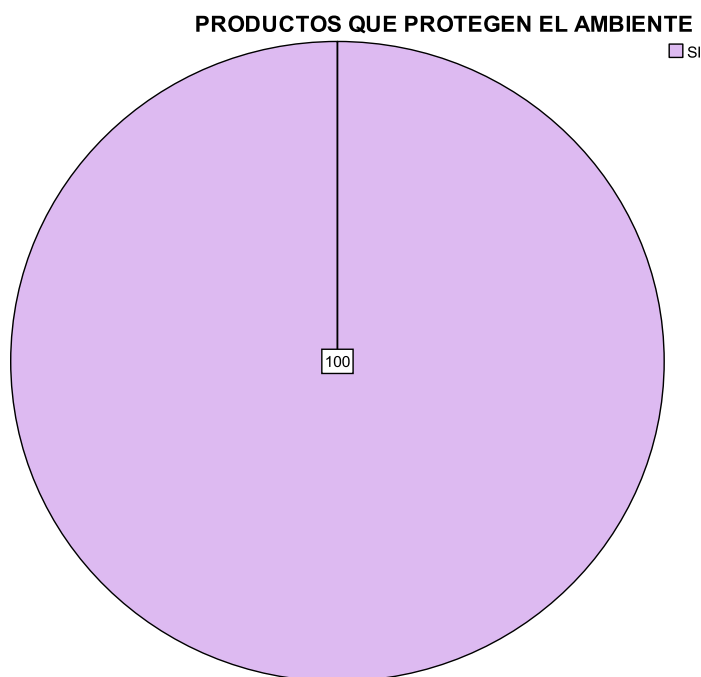
En la actualidad es importante crear productos que protejan el medio ambiente con el fin de cuidar nuestro ecosistema. Del total de los encuestados un 100% está de acuerdo que VINUEGRAF elabore productos favorables con el ambiente.

TABLA 2. 13 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE

PRODUCTOS QUE PROTEGEN EL AMBIENTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 24 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La aceptación del mercado para crear un producto que proteja el ambiente favorece a la comunidad en general y a VINUEGRAF.

PREGUNTA 7 y 8.

Existen productos que pueden ser adquiridos de contado, mientras que a su vez hay productos a crédito. Lo importante al tener una relación con una empresa, es establecer las condiciones de pago.

VINUEGRAF durante su tiempo en el mercado ha demostrado ser una empresa responsable y puntual en los pagos, por ende existe la facilidad de obtener créditos de acuerdo a su necesidad. Es por ello que un 50% de sus productos son adquiridos a través de créditos y el otro 50% al contado. Los créditos otorgados son a 60 días plazo. El 100% de los proveedores está consciente que VINUEGRAF ha sido puntual en los pagos.

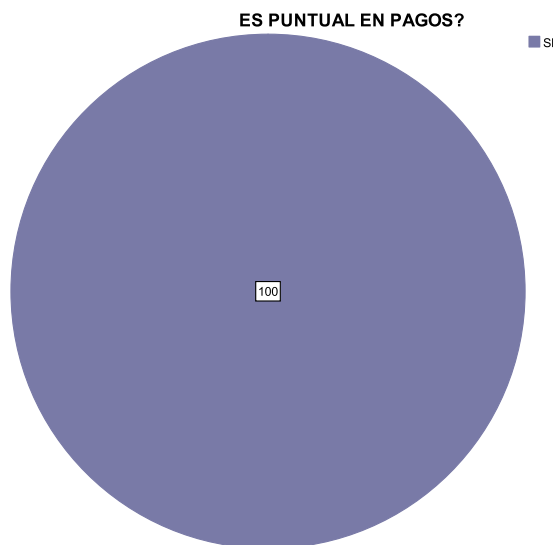
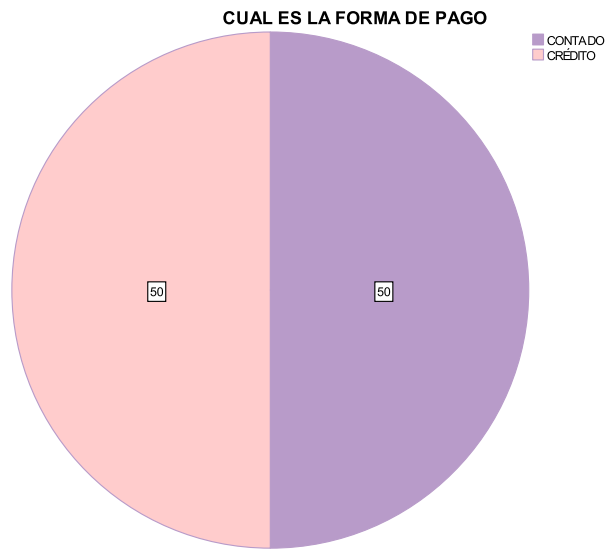
TABLA 2. 14 FORMA DE PAGO

CUAL ES LA FORMA DE PAGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONTADO	6	50,0	50,0	50,0
	CRÉDITO	6	50,0	50,0	100,0
Total		12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 25 FORMA DE PAGO



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los proveedores buscan mantener una cartera sana de clientes teniendo en cuenta la puntualidad de pagos para poder otorgar créditos con credibilidad, característica con la cual cuenta VINUEGRAF.

PREGUNTA 9.

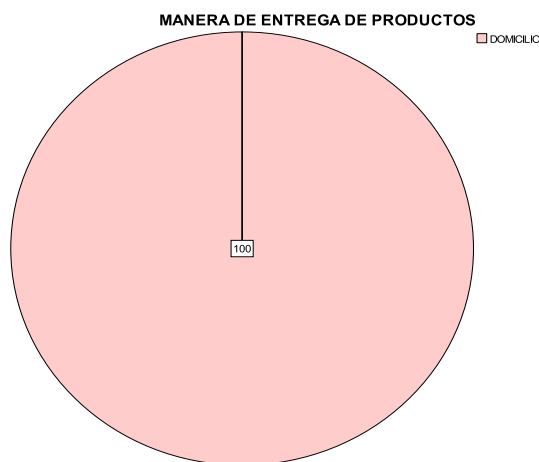
Es importante tener en cuenta el servicio que la empresa proveedora brinda. Para ello es primordial identificar la manera de entregar los productos. Según las encuestas ejecutadas, el 100% de los proveedores entregan sus productos a domicilio, sin embargo hay productos que cuando se requieren de suma urgencia y no existe disponibilidad por parte de la empresa proveedora de entregarlo en ese momento, también se los adquiere en los puntos de venta. Es decir la forma de entregar los productos es de acuerdo a lo que a la empresa requiera.

TABLA 2. 15 MANERA DE ENTREGAR PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DOMICILIO	12	100,0	100,0	100,0
Válidos				

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 26 MANERA DE ENTREGAR PRODUCTOS



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El servicio que los proveedores ofrece es eficaz y genera confianza, de tal manera que VINUEGRAF pueda contar con ellos.

PREGUNTA 10.

Los proveedores de VINUEGRAF con respecto a los productos que ofrece la competencia son mejores en cuanto al precio en un 58,3% y calidad en un 41,7%. Es decir que son productos relativamente confiables y cómodos para poder adquirirlos.

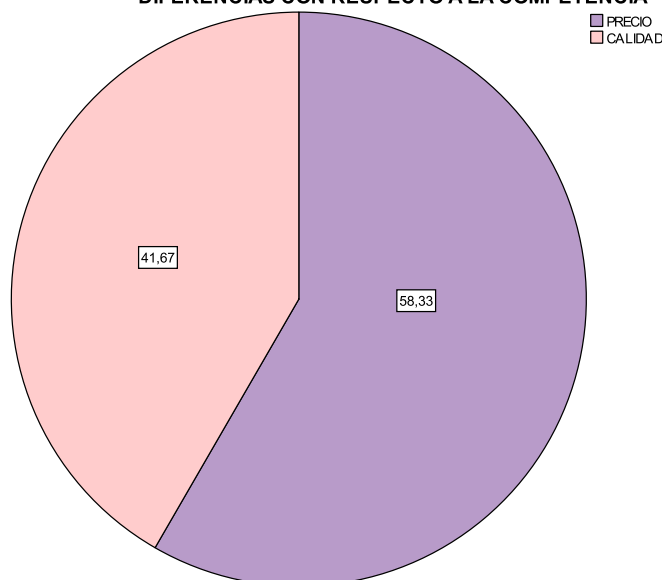
TABLA 2. 16 DIFERENCIAS - COMPETENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRECIO	7	58,3	58,3	58,3
	CALIDAD	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 27 DIFERENCIAS - COMPETENCIA

DIFERENCIAS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Calidad en la materia prima, y un precio cómodo de adquisición genera un precio en el producto final sea asequible para el cliente, con lo que cuenta VINUEGRAF para elaborar sus productos.

PREGUNTA 11.

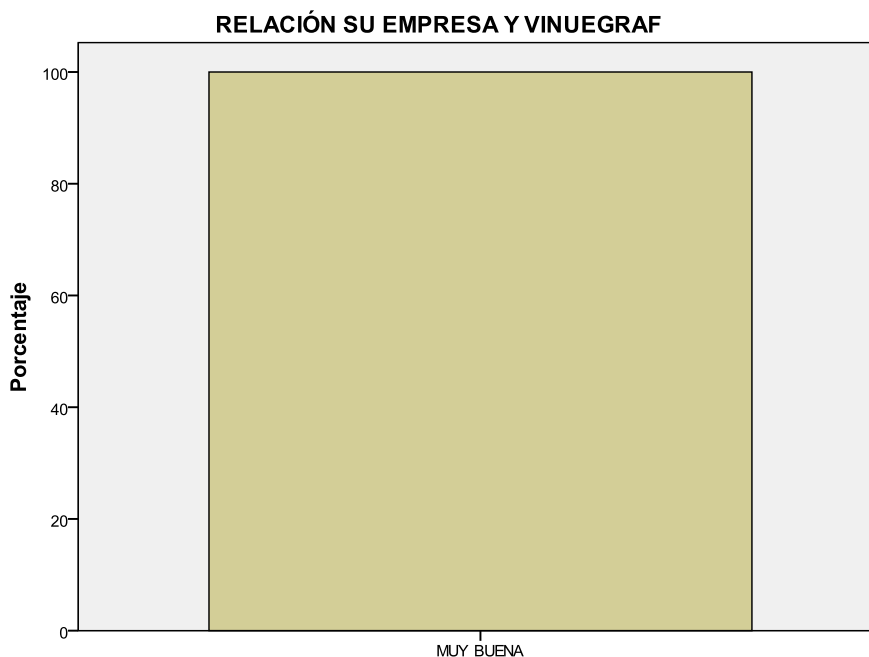
La relación existente entre el proveedor y VINUEGRAF es muy buena en un 100%, esto se ha dado ya que la mayor parte de los proveedores ha brindado sus productos y servicios a la empresa por un buen período, de tal manera se ha logrado establecer un relación de trabajo favorable entre ellas.

TABLA 2. 17 RELACIÓN EMPRESA Y VINUEGRAF

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY BUENA	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 28 RELACIÓN EMPRESA Y VINUEGRAF



RELACIÓN SU EMPRESA Y VINUEGRAF

ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Mantener una buena relación con el proveedor genera un poder de negociación, así como VINUEGRAF actúa con los proveedores.

2.1.2.3 CLIENTES

Los clientes que la empresa maneja son clientes corporativos constituidos por empresas grandes y pequeñas que requieren de una mejor presentación en sus productos terminados y así llegue al consumidor de una manera adecuada.

Los clientes actuales de la empresa son:


CALZADO		FARMACÉUTICOS
BUESTÁN		LAMOSAN
PONTI		SCHERING PLOUG
BUNKY		NEOFARMACO
SR. ARTURO VELA		USFARMA
SRA. BLANCA VILLAVICENCIO	TEXTILES	SIONPHARMA
SR. DAVID TERÁN	TEXTILES EL RAYO	BASEL PHARNA
SR. ROMEL GUEVARA	ELEGAN FASHION	GRUPO FARMA
GOLDENGREK	DISTRIBUIDORA OLGA MARÍA	NIFA
		PHARMA BRAND
TÉ	VARIOS	LICORES
COMPañIA ECUATORIANA DE TÉ	PRODUCTOS ORIENTAL	FLODILICORES
AROMAMELY'S	KORES DEL ECUADOR	LICORERIA MARTELLY
CODIM	FÁBRICA DE CHOCOLATES LA PERLA	
HORNIMANS	JUBILÚ - FRUTERÍA MONSERRATE	
	ELEGAN FASHION	

Estos son los principales clientes que tiene la empresa, existiendo muchos otros, pero estos sólo realizan trabajos muy repentinamente.

2.1.2.3.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es importante analizar desde el punto de vista de los clientes, las necesidades con respecto al producto y servicio que ofrece VINUEGRAF.

ENCUESTA:

ENCUESTA	
	OBJETIVO: Analizar el grado de satisfacción de los clientes de VINUEGRAF con respecto al producto y servicio que esta empresa ofrece, a fin de conocer su actitud frente a la empresa, a través de un estudio de percepción del cliente.
INSTRUCCIONES:	
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN	
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA	
3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA	
FECHA: _____	
DATOS INFORMATIVOS	
1) EMPRESA: _____	
2) ¿Califique el tipo de productos ofrece VINUEGRAF?	
MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> PÉSIMO <input type="checkbox"/>	
3) ¿Qué considera más importante al momento de adquirir los productos que ofrece VINUEGRAF?	
PRECIO <input type="checkbox"/> TIEMPO DE ENTREGA <input type="checkbox"/> FORMA DE PAGO <input type="checkbox"/> SERVICIO <input type="checkbox"/> Otros Cuales? _____	
4) ¿Califique a VINUEGRAF?	
	EXCELENTE BUENO REGULAR
ATENCIÓN	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL PRODUCTO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PRECIO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5) ¿Con que frecuencia requiere su empresa de los productos de VINUEGRAF?	
Cada 15 días <input type="checkbox"/> Cada 30 días <input type="checkbox"/> Cada 45 días <input type="checkbox"/> Otros Cuales? _____	
6) ¿Cree usted que el producto cumple con sus expectativas?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
7) ¿Conoce usted alguna otra empresa gráfica ?	
INSTRUCCIÓN: SI RESPONDE SI, INDIQUE CUALES	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
CUALES? _____	
8) ¿En comparación con otras industrias gráficas nuestros productos son?	
MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/> PÉSIMO <input type="checkbox"/>	
9) ¿Le agradaría que VINUEGRAF le ofrezca productos que ayuden a proteger el ambiente ?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
10) ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio brindado por parte de la empresa?	
MUY SATISFATORIO <input type="checkbox"/> SATISFATORIO <input type="checkbox"/> POCO SATISFATORIO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>	
PÉSIMO <input type="checkbox"/>	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Analizar el grado de satisfacción de los clientes de VINUEGRAF con respecto al producto y servicio que esta empresa ofrece, a fin de conocer su actitud frente a la empresa, a través de un estudio de percepción de un cliente.

2.1.2.3.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para este caso en especial se va a realizar el estudio de mercado a todos los clientes corporativos de la empresa por la importancia que cada uno muestra a la empresa. El total de clientes corporativos son 31. Por esta razón las encuestas serán entregadas a cada representante de la empresa cliente.

2.1.2.3.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES

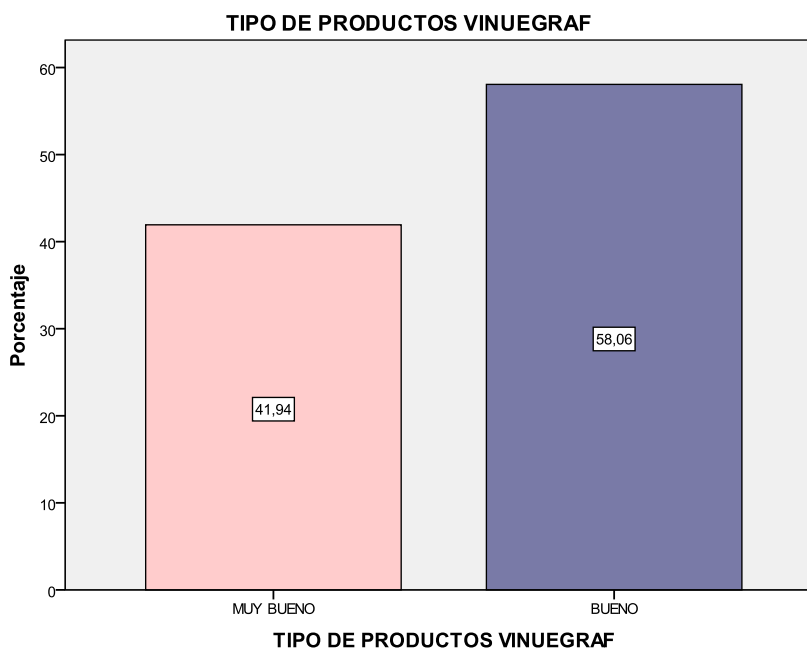
PREGUNTA 1.

Es importante tener en cuenta que tipo de productos ofrece la empresa para según ello mejorar el producto que se elabora. Con las encuestas realizadas se obtuvo que un 41,9% de clientes, percibe que los productos de VINUEGRAF son muy buenos, mientras que el 58,1% restante los aprecia como buenos. Es un grado relativamente bueno ya que ninguna de los clientes ha mencionado que el producto es malo. La producción está encaminada por un buen sendero de tal manera puede captar mayor clientes en el mercado actual.

GRÁFICO 2. 29 TIPO DE PRODUCTOS VINUEGRAF

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	13	41,9	41,9	41,9
	BUENO	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

GRÁFICO 2. 30 TIPO DE PRODUCTOS VINUEGRAF



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los clientes requieren que los productos a adquirirse sean relativamente buenos, lo cual ofrece VINUEGRAF en su gama de productos.

PREGUNTA 2

Es importante tener en cuenta los factores que son relevantes en una negociación de tal manera se pueda llegar a un acuerdo y así la empresa pueda surgir. Por ello se ejecutó las encuestas en donde el 41,9% de los clientes dan mayor importancia al tiempo de entrega del producto, es decir que este debe estar en donde los clientes soliciten de acuerdo a la fecha pactada. En segundo lugar de importancia está el precio con un 29%, el mismo que debe ser accesible y flexible ante la constancia y las necesidades de la empresa. La forma de pago también es importante para que la empresa funcione a cabalidad, es decir brindar al cliente una

accesibilidad de pago de manera pueda confiar en VINUEGRAF, es así como su importancia es del 25,8%,mientras que el servicio también debe ir de la mano con los factores anteriores, ya que si no se da un buen trato al cliente, es fácil de perderlo.

TABLA 2. 18 IMPORTANCIA AL ADQUIRIR PRODUCTOS

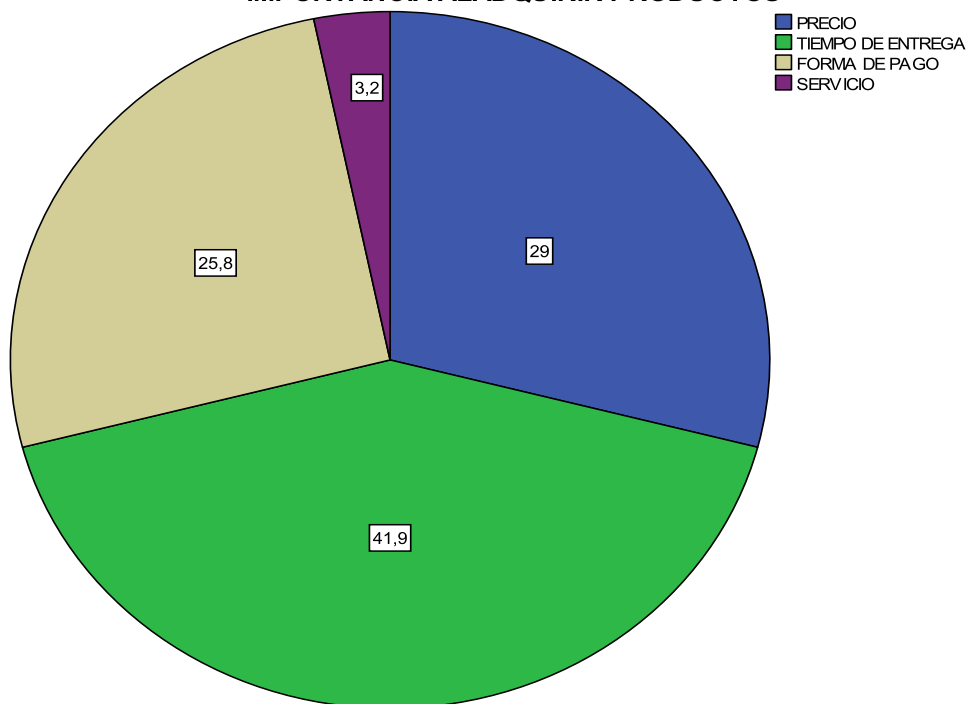
IMPORTANCIA ALADQUIRIR PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos PRECIO	9	29,0	29,0	29,0
TIEMPO DE ENTREGA	13	41,9	41,9	71,0
FORMA DE PAGO	8	25,8	25,8	96,8
SERVICIO	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 31 IMPORTANCIA AL ADQUIRIR PRODUCTOS

IMPORTANCIA ALADQUIRIR PRODUCTOS



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los clientes dan importancia al precio, la forma de pago y al servicio que una empresa le brinde, por ello VINUEGRAF trabaja de la mejor manera posible con el fin mantener a sus clientes.

AMENAZA:

- ✓ La mayor parte de los clientes requieren que sus productos sean entregados a tiempo, lo cual VINUEGRAF en ocasiones por ciertos factores no puede terminar el producto a tiempo.

PREGUNTA 4.

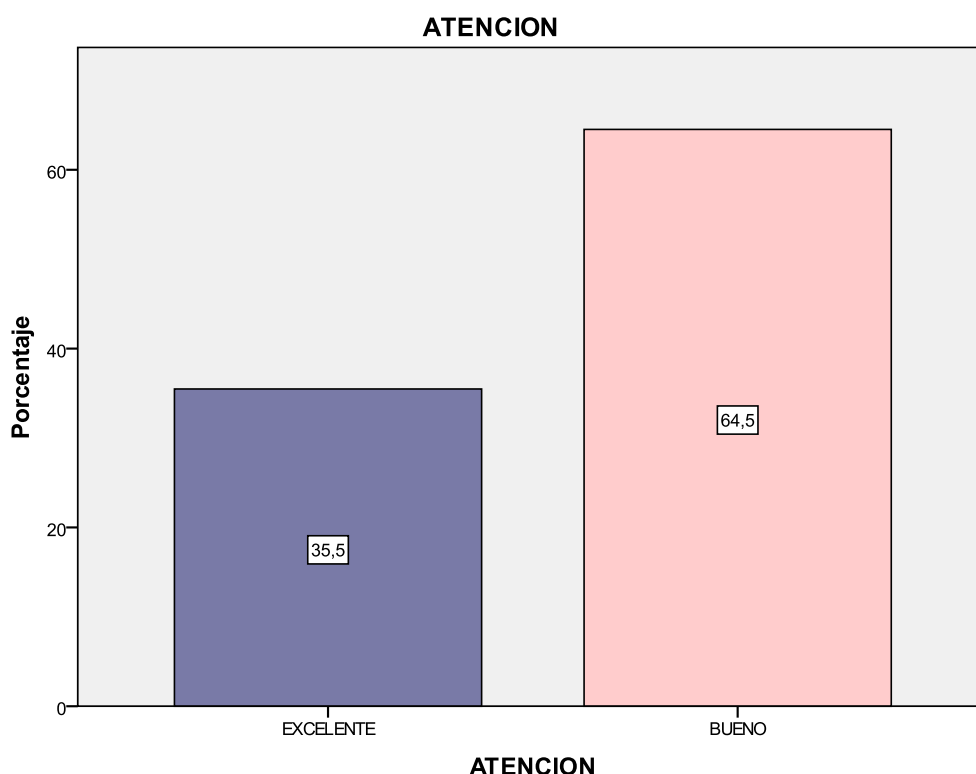
Para el funcionamiento de una empresa es importante brindar una buena atención, calidad del producto y precio, para lo cual se califico a VINUEGRAF en cada uno de estos aspectos. Con respecto a la atención es relativamente buena con un 64,5%, y excelente con un 35,5%. Es decir la empresa trata a sus clientes como ellos lo requieren.

TABLA 2. 19 ATENCIÓN

		ATENCION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	11	35,5	35,5	35,5
	BUENO	20	64,5	64,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 32 ATENCIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

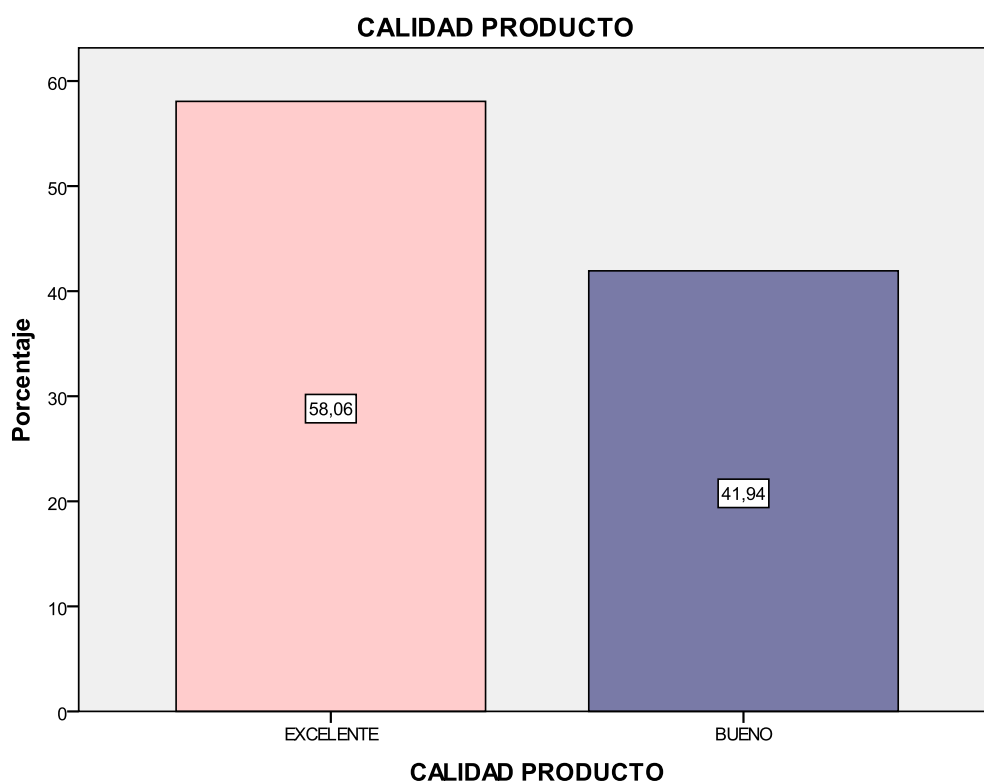
Con respecto a la calidad del producto los cliente mencionan que es excelente en un 58,1%,y que es bueno en un 41,9%,por ello la materia prima con la cual trabaja y la producción que se ejecuta es excelente, generando así productos que satisfacen al cliente.

TABLA 2. 20 CALIDAD DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	18	58,1	58,1	58,1
	BUENO	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 33 CALIDAD DEL PRODUCTO



ELABORADO POR: AUTOR

El precio el cual está establecido para la producción de ciertas cajas varía según la cantidad y constancia de las mismas. A través de las encuestas se tiene que el precio es bueno en un 67,7% y excelente en un 25,8%.

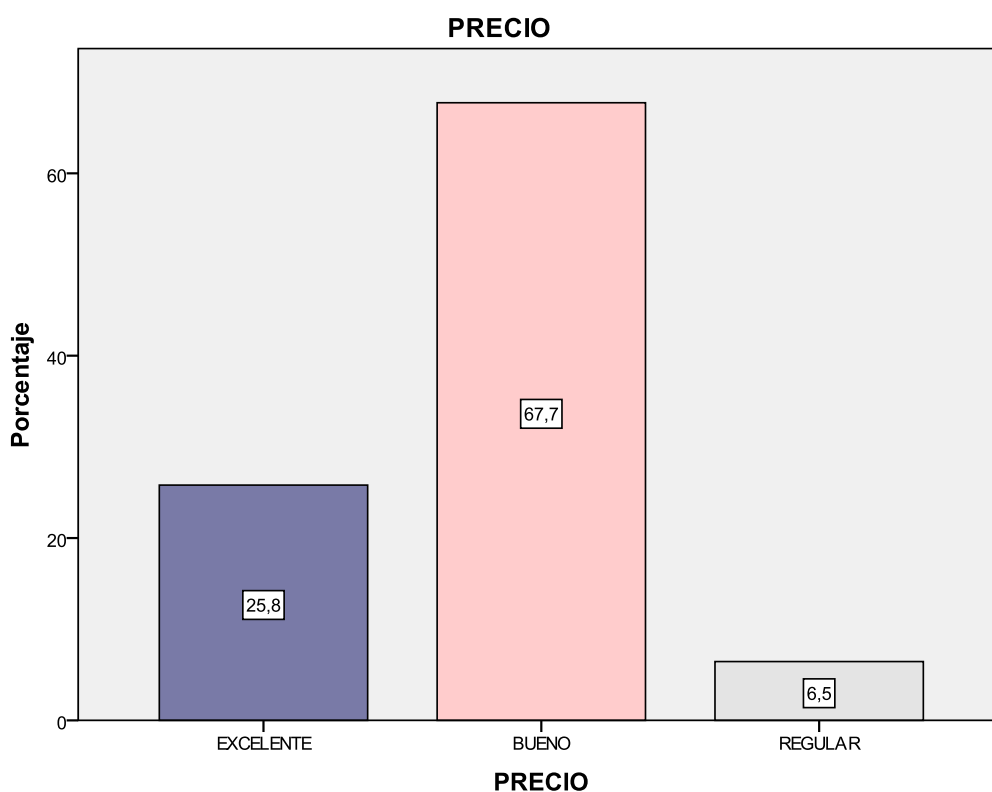
TABLA 2. 21 PRECIO

PRECIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	8	25,8	25,8	25,8
	BUENO	21	67,7	67,7	93,5
	REGULAR	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 34 PRECIO



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los clientes necesitan que una empresa le brinde una buena atención, que el producto sea de calidad y que el precio sea accesible para poder adquirirlo, por ello VINUEGRAF cuenta con estos factores para atraer a sus clientes.

PREGUNTA 5.

Es importante conocer la rotación que la empresa posee con respecto a la producción que los clientes lo solicitan. Es así como la frecuencia de adquisición de los productos es del 67,7% cada 30 días, del 29% cada 45

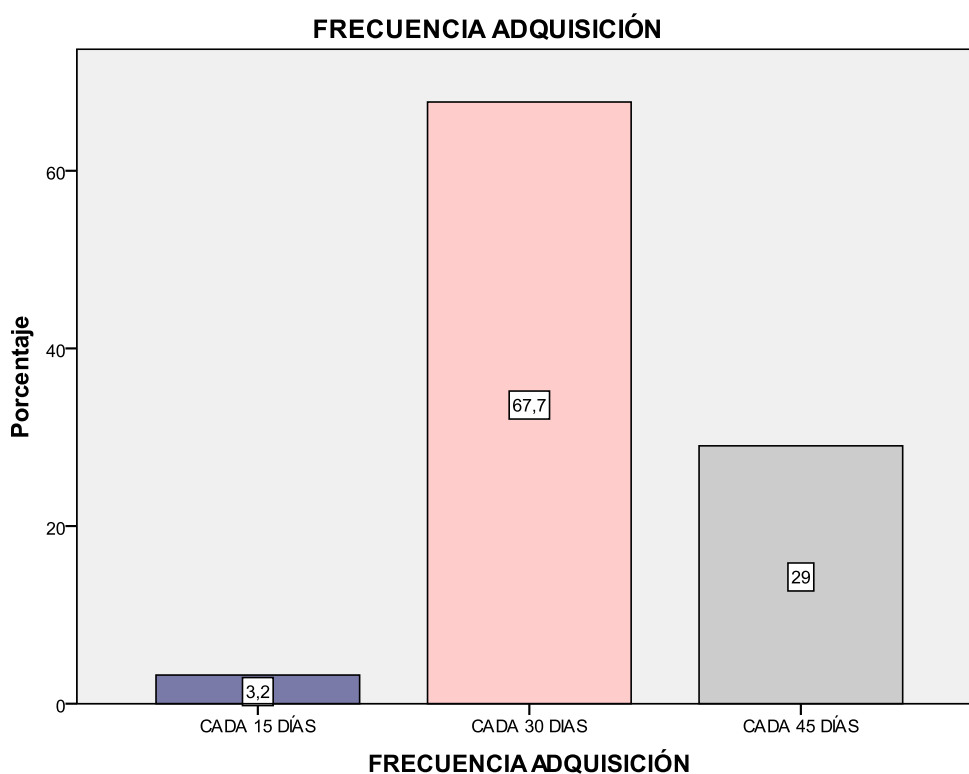
días y del 3,2% cada 15 días. Es decir la mayor parte de las empresas solicita su pedido cada mes.

TABLA 2. 22 FRECUENCIA ADQUISICIÓN

		FRECUENCIA ADQUISICIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CADA 15 DÍAS	1	3,2	3,2	3,2
	CADA 30 DIAS	21	67,7	67,7	71,0
	CADA 45 DÍAS	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 35 FRECUENCIA ADQUISICIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Existe una demanda alta de productos que requieren del empaque que VINUEGRAF produce.

PREGUNTA 6.

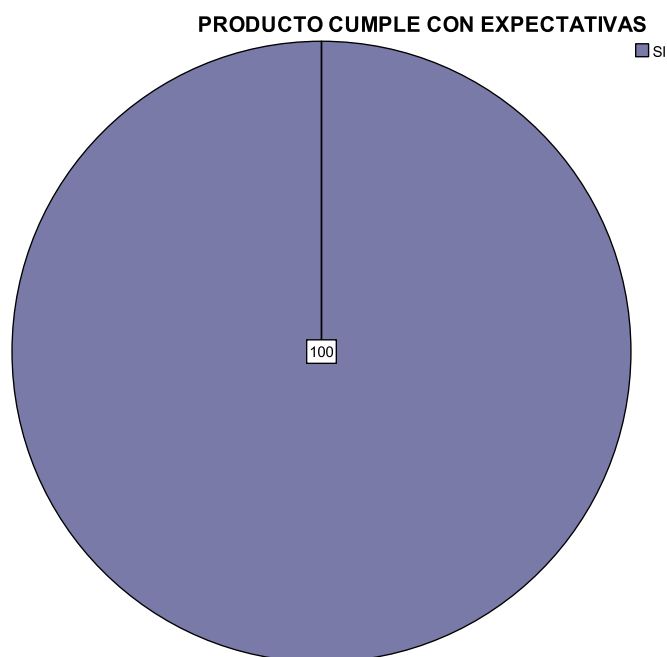
Para que el producto final sea elaborado, se lo realiza bajo las condiciones que el cliente sugiera, es así como han mencionado que el producto si cumple son las expectativas que ellos requieren al 100%. Cabe recalcar el objetivo primordial de la empresa es mejorar su producto día a día.

TABLA 2. 23 PRODUCTO CUMPLE CON EXPECTATIVAS

PRODUCTO CUMPLE CON EXPECTATIVAS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	31	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 36 PRODUCTO CUMPLE CON EXPECTATIVAS



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El cliente busca que el producto final cumpla con sus expectativas por ello VINUEGRAF produce lo que el cliente requiere.

PREGUNTA 7 Y 8

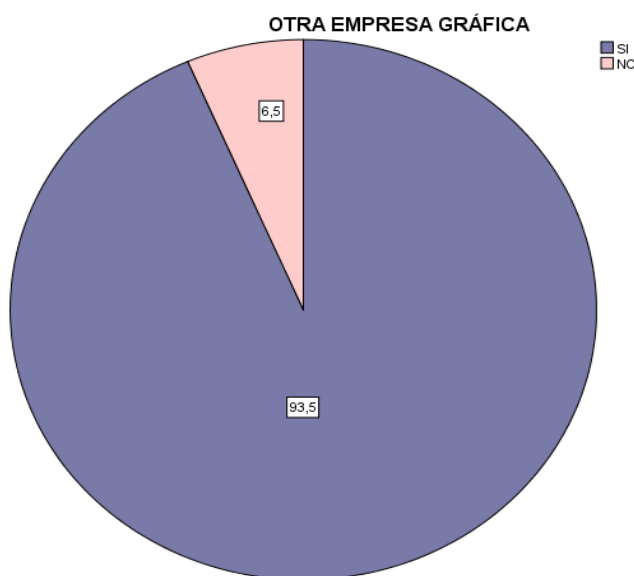
Esta pregunta hace referencia a la competencia. No existe variedad de industrias gráficas en el Ecuador, pese a ello, VINUEGRAF si posee competencia en lo referente a su línea de productos. El 93,5% de clientes conocen y algunas de ellas trabajan con 2 empresas a la vez. Existen ciertas empresas que ofrecen el mismo producto a los clientes.

TABLA 2. 24 VARIEDAD DE EMPRESAS GRÁFICAS

		OTRA EMPRESA GRÁFICA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	29	93,5	93,5	93,5
	NO	2	6,5	6,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 37 VARIEDAD DE EMPRESAS GRÁFICAS



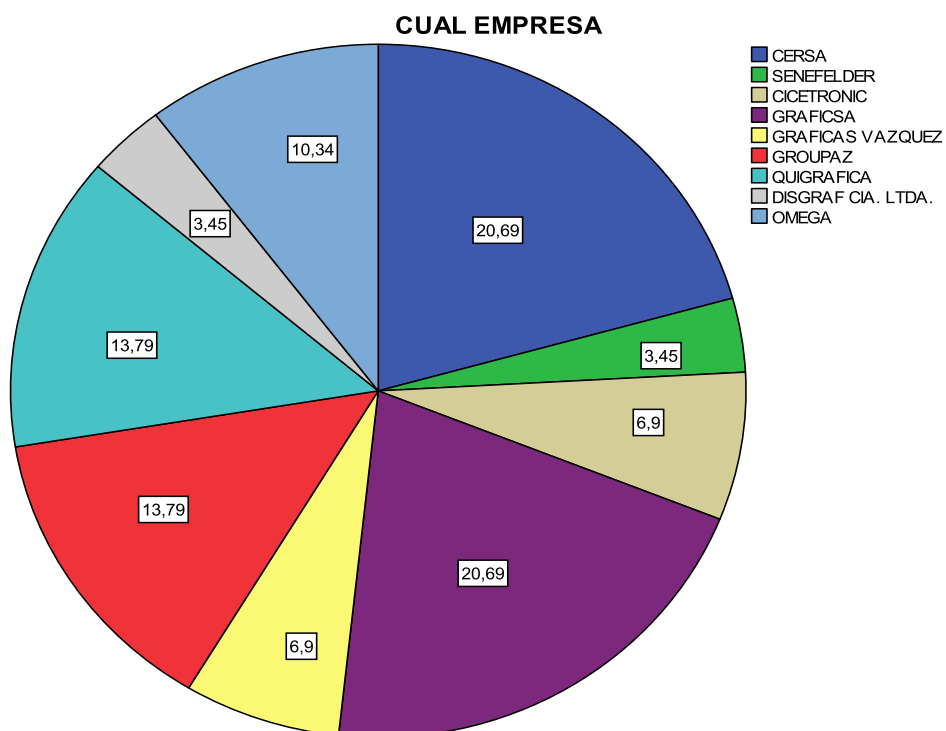
ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 25 EMPRESAS - COMPETENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CERSA	6	19,4	20,7	20,7
	SENEFELDER	1	3,2	3,4	24,1
	CICETRONIC	2	6,5	6,9	31,0
	GRAFICSA	6	19,4	20,7	51,7
	GRAFICAS	2	6,5	6,9	58,6
	VAZQUEZ				
	GROUPAZ	4	12,9	13,8	72,4
	QUIGRAFICA	4	12,9	13,8	86,2
	DISGRAF CIA. LTDA.	1	3,2	3,4	89,7
	OMEGA	3	9,7	10,3	100,0
	Total	29	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	6,5		
Total		31	100,0		

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 38 EMPRESAS . COMPETENCIA



ELABORADO POR: AUTOR

Cersa y Graficsa es la competencia directa de VINUEGRAF con un 20,7% con respecto a las encuestas. Así también como Groupaz y Quigráfica con un 13,8% se encuentran en el mismo mercado de VINUEGRAF. Omega es una industria gráfica que posee un 10,3% de participación, esta es una empresa la cual ya es conocida en el mercado y está posicionada en la mente de los consumidores. Es una de las competencias más grandes de la ciudad de Quito.

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ El cliente actual conoce acerca de las empresas y los servicios de la competencia que posee más experiencia en el mercado.

PREGUNTA 9.

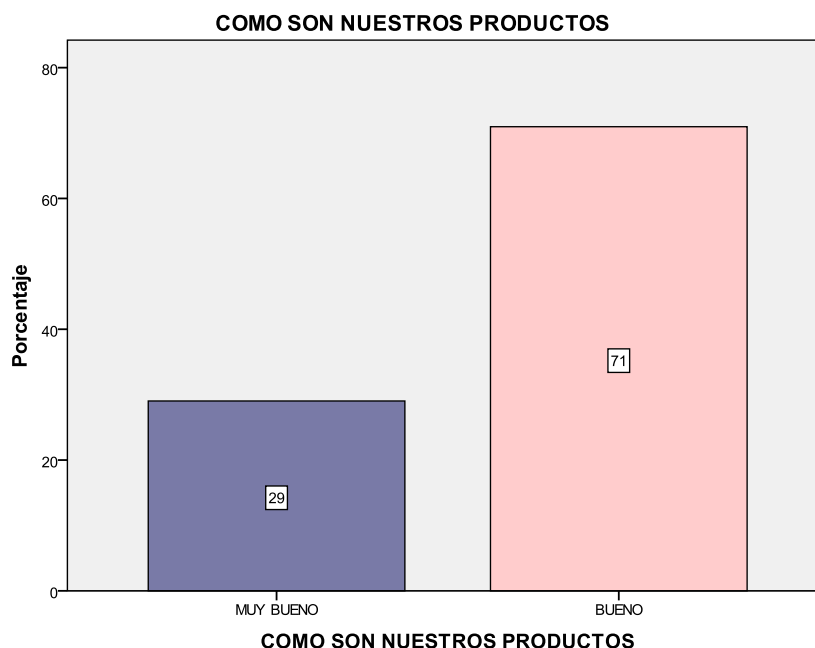
Mediante el estudio de satisfacción de los cliente se obtuvo que los productos que VINUEGRAF ofrece con respecto a la competencia con buenos en un 71% y muy buenos en un 29%, por ello se debe aprovechar de esto para atraer más clientes.

TABLA 2. 26 COMO SON NUESTROS PRODUCTOS

		COMO SON NUESTROS PRODUCTOS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY BUENO	9	29,0	29,0	29,0
	BUENO	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 39 COMO SON NUESTROS PRODUCTOS



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Los productos que los clientes requieren son de calidad, por ello VINUEGRAF aprovecha elaborando productos que satisfagan al cliente para atraer a mayores clientes potenciales y a su vez mantener a los actuales.

PREGUNTA 9.

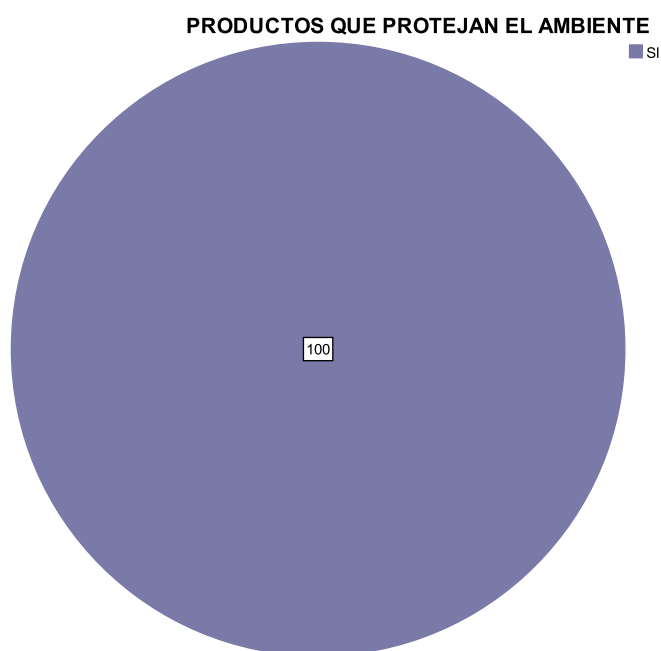
Los clientes buscan no solo el beneficio de ellos en cuanto a obtener mayores ingresos sino también el bienestar el medioambiente, es por ello que el 100% de los clientes requieren que VINUEGRAF incremente en su línea de productos aquellos que sean favorables para el ecosistema.

TABLA 2. 27 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL MEDIO AMBIENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	31	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 40 PRODUCTOS QUE PROTEJAN EL AMBIENTE



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La cartera de clientes incrementaría con la creación de productos que protejan al medio ambiente, ya que son productos innovadores los cuales ayudan a mantener al ecosistema.

PREGUNTA 10.

Conocer el grado de satisfacción de los clientes es importante ya que conforman la parte esencial de la empresa. El 71% de los clientes de VINUEGRAF califican al servicio de esta empresa como satisfactorio y el 29% lo califican como muy satisfactorio.

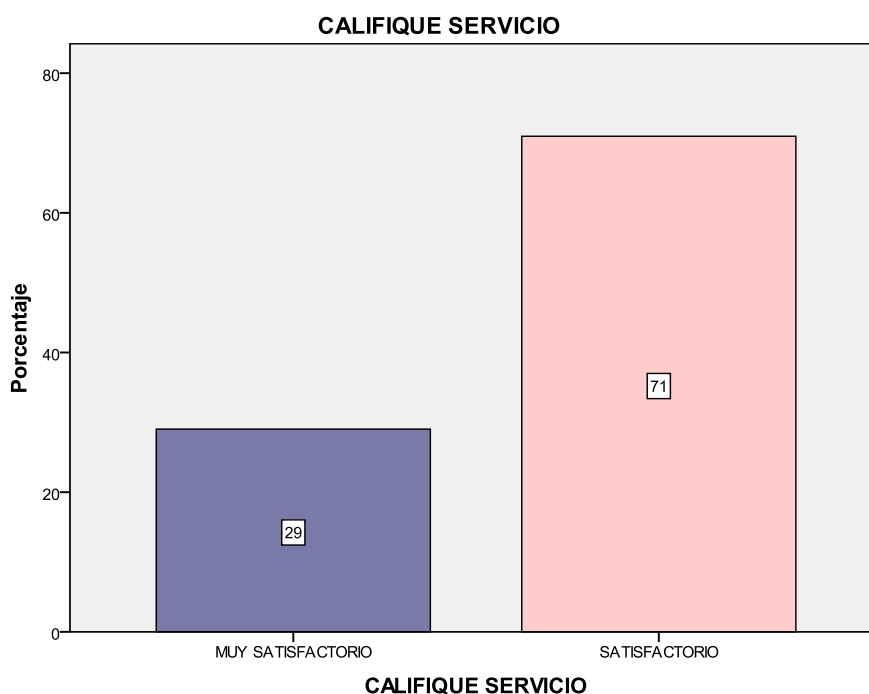
Es decir el servicio que brinda actualmente VINUEGRAF está cumpliendo con los requerimientos del cliente.

TABLA 2. 28 SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY SATISFACTORIO	9	29,0	29,0	29,0
	SATISFACTORIO	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 41SERVICIO



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El cliente demanda calidad en el servicio para así fidelizarse con la empresa y confiar su producción en ella, por ello la empresa brinda un servicio que cumple con las exigencias del cliente.

2.1.2.4 ESTUDIO DEL CLIENTE POTENCIAL

2.1.2.4.1 ENCUESTA

ENCUESTA
<p>OBJETIVO: Identificar el mercado potencial para la empresa VINUEGRAF, a fin de conocer sus necesidades, a través de un estudio de percepción del cliente.</p> <p>INSTRUCCIONES:</p> <p>1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN</p> <p>2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA</p> <p>3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA</p>
<p>FECHA: _____</p>
INFORMACIÓN PERSONAL
<p>1) EMPRESA: _____</p>
<p>2) ¿Su empresa necesita como base primordial de un empaque para brindar una buena imagen a su producto</p> <p>INSTRUCCIÓN: SI RESPONDE NO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>3) ¿Conoce usted acerca de las empresas que le ofrecen este tipo de producto?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>4) ¿Qué empresa le provee de este producto?</p> <p style="text-align: center;">MAXIGRAF <input type="checkbox"/> OMEGA <input type="checkbox"/> QUIGRÁFICA <input type="checkbox"/> OTROS:</p>
<p>5) ¿Ha escuchado hablar sobre la empresa VINUEGRAF?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>6) ¿Le gustaría formar parte como cliente de VINUEGRAF?</p> <p>INSTRUCCIÓN: SI RESPONDE NO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>7) ¿Con que frecuencia requeriría su empresa de los productos de VINUEGRAF?</p> <p style="text-align: center;">Cada 15 días <input type="checkbox"/> Cada 30 días <input type="checkbox"/> Cada 45 días <input type="checkbox"/> Otros:</p>
<p>8) ¿Cuánto sería la producción que usted requeriría?</p> <p style="text-align: center;">0 - 1000 <input type="checkbox"/> 1001 - 3000 <input type="checkbox"/> 3001 - 6000 <input type="checkbox"/> Más de 6000</p>
<p>9) ¿Qué consideraría más importante al momento de adquirir los productos de VINUEGRAF?</p> <p style="text-align: center;">PRECIO <input type="checkbox"/> TIEMPO DE ENTREGA <input type="checkbox"/> FORMA DE PAGO <input type="checkbox"/> CALIDAD <input type="checkbox"/> OTROS:</p>
<p>10) ¿Cómo le gustaría informarse de los productos de VINUEGRAF ?</p> <p style="text-align: center;">INTERNET <input type="checkbox"/> MAIL <input type="checkbox"/> PUNTOS DE VENTA <input type="checkbox"/> OTROS, CUALES?</p>
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>

OBJETIVO GENERAL:

Identificar el mercado potencial para la empresa VINUEGRAF, a fin de conocer sus necesidades, a través de un estudio de percepción del cliente.

2.1.2.4.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

VINUEGRAF es una empresa la cual ha definido como clientes potenciales a las empresas exportadoras de camarón, ya que para poder exportar su producto al exterior necesita de cajas de cartón corrugado, producto que la empresa ofrece. Es así como se ha establecido empresas exportadoras de camarón de la ciudad de Guayaquil.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,81 * 63 * 0,95 * 0,05}{0,08^2 * (63 - 1) + 1,81^2 * 0,95 * 0,05}$$

n=18

2.1.2.4.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

PREGUNTA 1.

Para identificar los clientes potenciales, es importante que ellos requieran del producto de la empresa, es así como a través de encuestas a industrias camaroneras se obtuvo que el 100% de ellas requieren de un empaque para su producto.

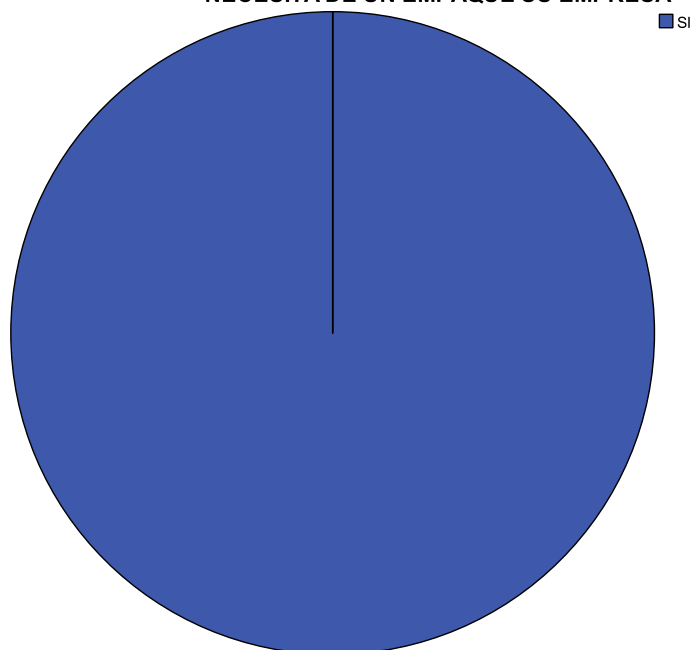
TABLA 2. 29 EMPAQUE PARA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 42 EMPAQUE PARA EMPRESA

NECESITA DE UN EMPAQUE SU EMPRESA



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El mercado potencial para VINUEGRAF constituye en un alto porcentaje las exportadoras de camarón.

PREGUNTA 3 Y 4

Con la siguiente pregunta se distingue a la competencia que VINUEGRAF posee. Es decir estas empresas camaroneras son clientes de una variedad de empresas las cuales realizan la misma línea de producto que elabora esta. Algunas estas exportadoras de camarón poseen emparadoras, es decir ellas mismo elaboran este producto.

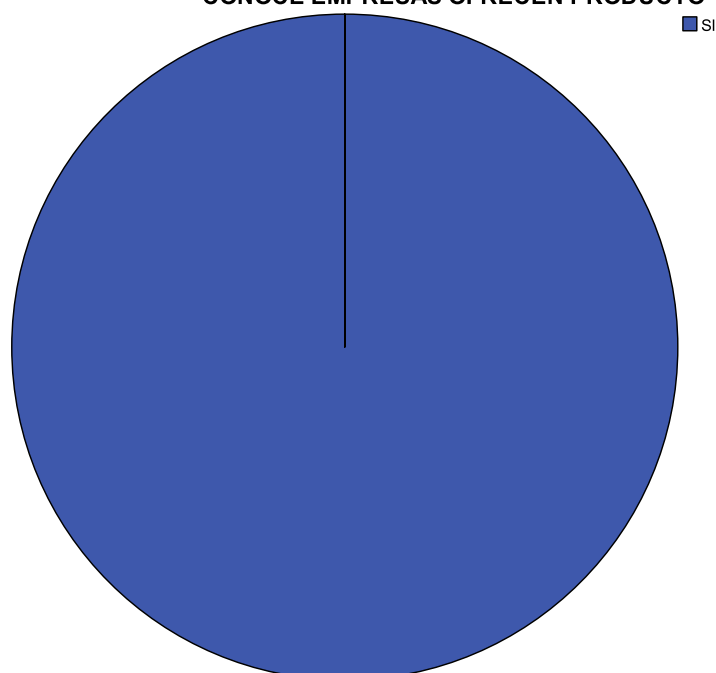
TABLA 2. 30 EMPRESAS QUE OFRECEN PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 43 EMPRESAS QUE OFRECEN PRODUCTO

CONOCE EMPRESAS OFRECEN PRODUCTO



ELABORADO POR: AUTOR

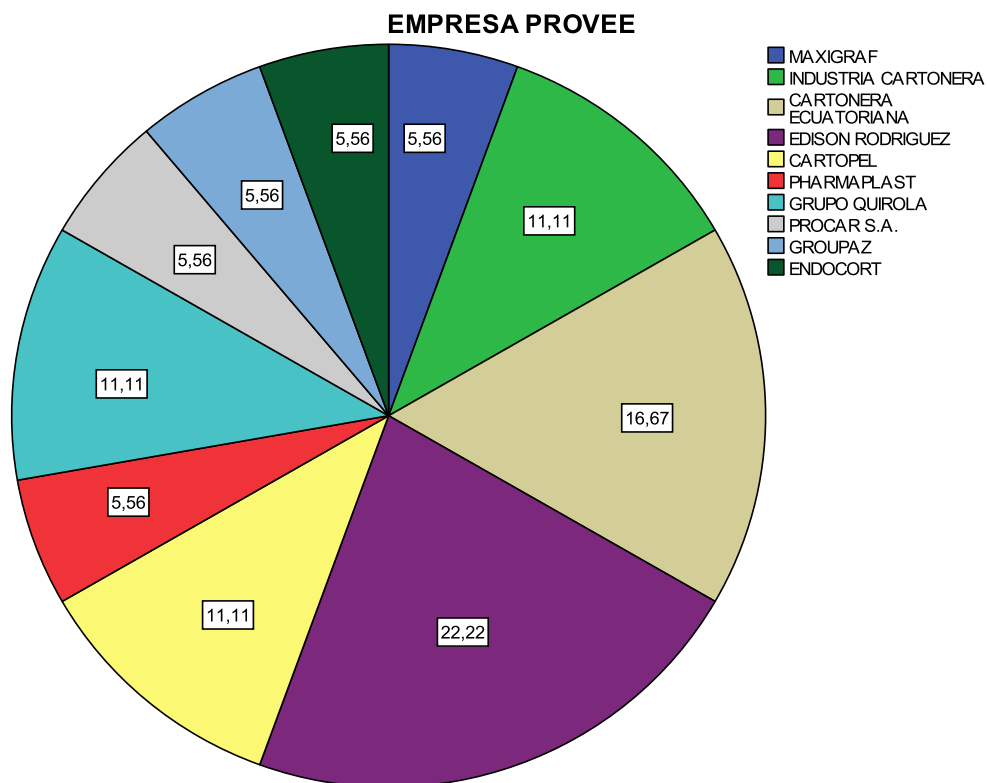
Estas son las empresas competidoras en donde Edison Rodríguez posee el más alto porcentaje de participación con un 22,2%, mientras que Cartonera Ecuatoriana, Cartopel y grupo Quirola siguen con respecto a sus porcentajes, es decir son empresas las cuales serían la competencia directa de VINUEGRAF.

TABLA 2. 31 COMPETENCIAS 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MAXIGRAF	1	5,6	5,6	5,6
INDUSTRIA	2	11,1	11,1	16,7
CARTONERA				
CARTONERA ECUATORIANA	3	16,7	16,7	33,3
EDISON RODRIGUEZ	4	22,2	22,2	55,6
CARTOPEL	2	11,1	11,1	66,7
PHARMAPLAST	1	5,6	5,6	72,2
GRUPO QUIROLA	2	11,1	11,1	83,3
PROCAR S.A.	1	5,6	5,6	88,9
GROUPAZ	1	5,6	5,6	94,4
ENDOCORT	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 44 COMPENCIAS 2



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ Las empresas que ofrecen los productos a las camaroneras son empresas que poseen varios años de posicionamiento en el mercado.

PREGUNTA 5.

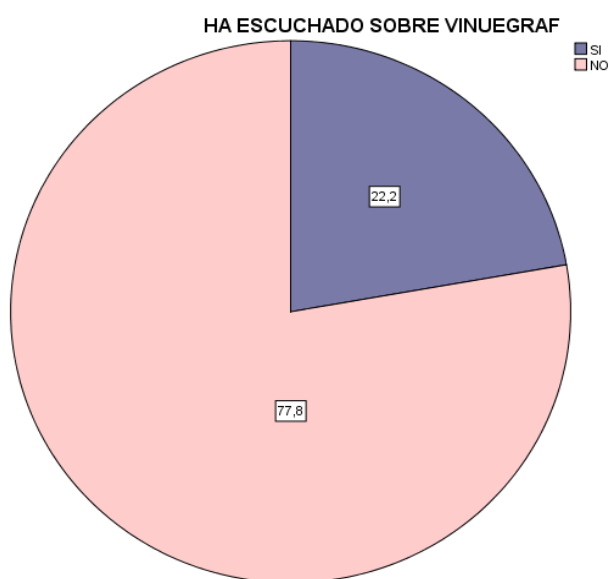
Es importante conocer la aceptación que posee VINUEGRAF en el mercado, para lo cual se elaboró una pregunta en la cual se requería conocer si conocen de esta empresa o no, para ello se obtuvo que en un 77,8% las exportadoras camaroneras no conocen de VINUEGRAF y de su giro de negocio, mientras que un 22,2% si la conocen.

TABLA 2. 32 HA ESCUCHADO SOBRE VINUEGRAF

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	22,2	22,2	22,2
	NO	14	77,8	77,8	100,0
Total		18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 45 HA ESCUCHADO SOBRE VINUEGRAF



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ Es desfavorable para la empresa que no exista un posicionamiento en el mercado camaronero con respecto a su desempeño en la elaboración de empaques y cajas de cartón corrugado.

PREGUNTA 6.

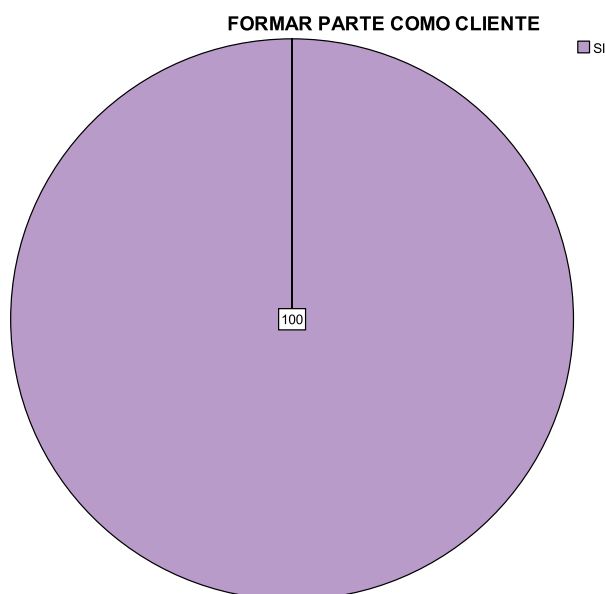
El tener clientes potenciales, ayuda a una empresa a crecer y ampliar su cartera de clientes. Para ello a través de este sondeo de mercado, se investigó que las empresas exportadoras de camarón son un mercado al cual VINUEGRAF podría ampliarse. Es así como el 100% de las empresas investigadas les agradecería formar parte como clientes de VINUEGRAF.

TABLA 2. 33 FORMAR PARTE COMO CLIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 46 FORMAR PARTE COMO CLIENTE



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La disponibilidad de las industrias camaroneras de ser cliente de VINUGRAF, ampliaría su cartera de clientes incrementando a su vez la producción.

PREGUNTA 7 y 8.

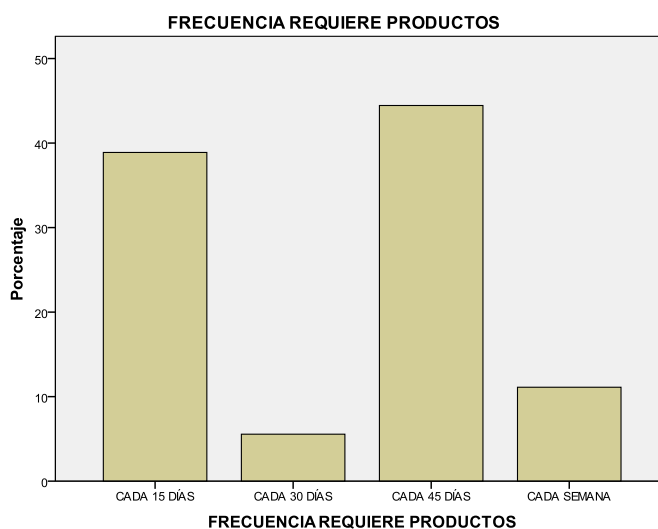
Para un nuevo mercado es indispensable conocer la cantidad que ellos requieren del producto y la frecuencia a la cual ellos solicitan su pedido, para conocer si la empresa podría cumplir con la producción y con los tiempos de entrega. A través de la encuestas se obtuvo que el 44,4% de los exportadores camaroneros requieren del empaque cada 45 días, el 38,9% requiere el producto cada 15 días y un 5,6% cada 30 días.

TABLA 2. 34 FRECUENCIA DE REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CADA 15 DÍAS	7	38,9	38,9	38,9
CADA 30 DÍAS	1	5,6	5,6	44,4
CADA 45 DÍAS	8	44,4	44,4	88,9
CADA SEMANA	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 35 FRECUENCIA DE REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS



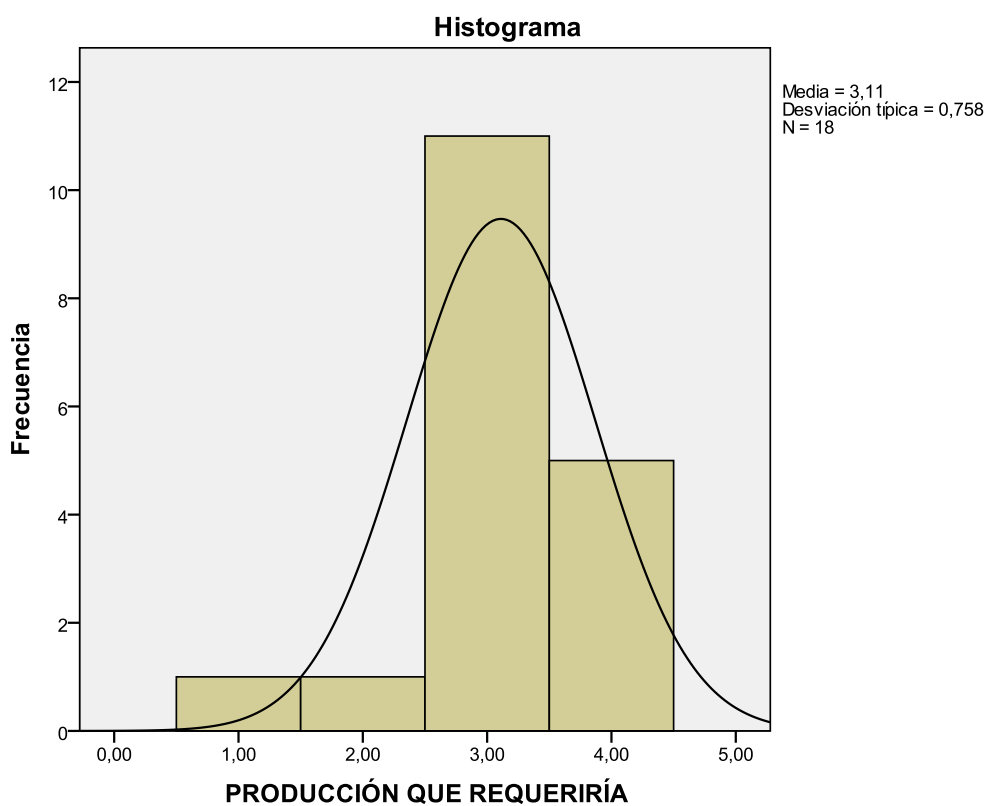
Con respecto a la producción se tiene que requieren entre 3001 a 6000 empaques, dependiendo de la producción de camarones, ya que cuando está en veda, la producción bajaría.

TABLA 2. 36 PRODUCCIÓN QUE REQUERIRÍA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 - 1000	1	5,6	5,6	5,6
1001 - 3000	1	5,6	5,6	11,1
3001 - 6000	11	61,1	61,1	72,2
MÁS DE 6000	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 47 PRODUCCIÓN QUE REQUERIRÍA



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ La demanda de empaques de cartón corrugado, por parte de las exportadoras de camarón es alta, lo cual incrementaría la producción y rentabilidad en VINUEGRAF.

PREGUNTA 9.

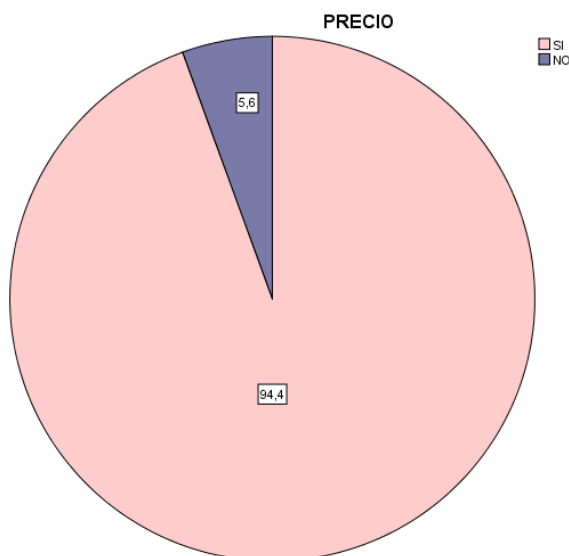
Para poder captar nuevos clientes potenciales, se debe realizar estrategias de mercadeo de tal manera el cliente se sienta atraído por la nueva empresa hasta lograr fidelizarlo a la misma. Para ello es importante conocer cuales atributos son considerados como relevantes para ese tipo de empresas. El precio es un atributo muy importante en la adquisición de este tipo de productos, ya que como su producción es considerablemente grande, representa un costo alto al momento de invertir en ellos. Por ello para la industria camaronera el precio influye en un 94,4%.

TABLA 2. 37 PRECIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	94,4	94,4	94,4
	NO	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 48 PRECIO



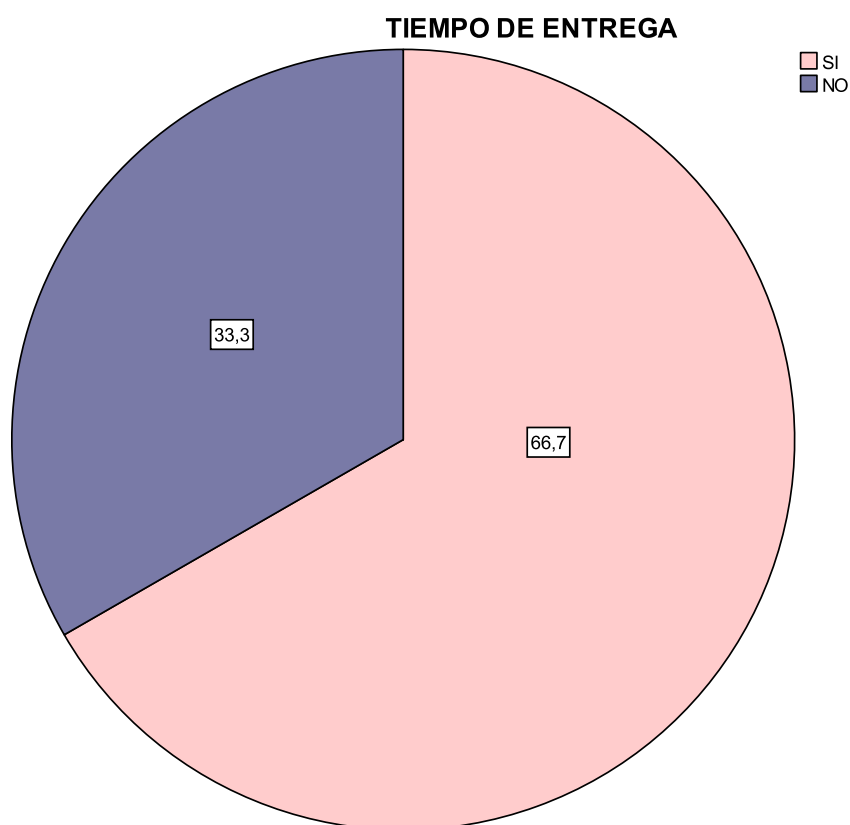
El tiempo de entrega también es otro factor que le interesa a los clientes potenciales en un 66,7%, ya que si no se entrega a tiempo no pueden comercializar su producto.

TABLA 2. 38 TIEMPO DE ENTREGA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	66,7	66,7	66,7
	NO	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 49 TIEMPO DE ENTREGA



ELABORADO POR: AUTOR

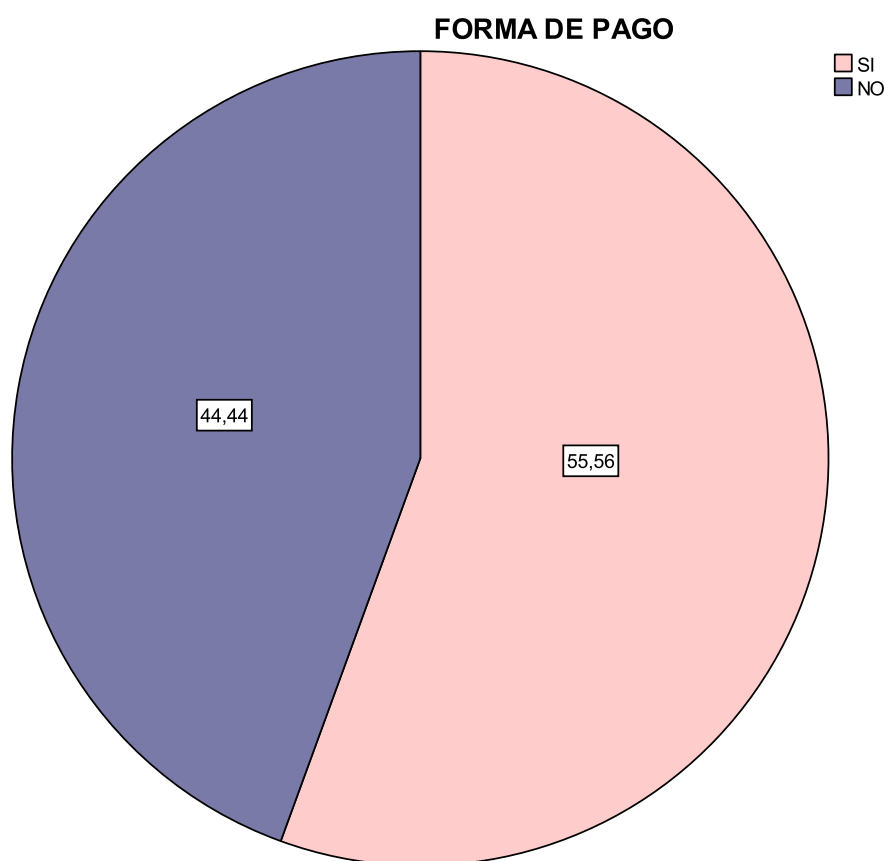
La forma de pago, mencionan las exportadoras de camarón como un factor de importancia en un 55,6%, es decir que debe existir una negociación con respecto a la forma de pago.

TABLA 2. 39 FORMA DE PAGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	55,6	55,6	55,6
	NO	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 50 FORMA DE PAGO



ELABORADO POR: AUTOR

La calidad es un factor el cual está implícito en los requerimientos de los clientes, sin embargo en relación a los factores anteriores son menos

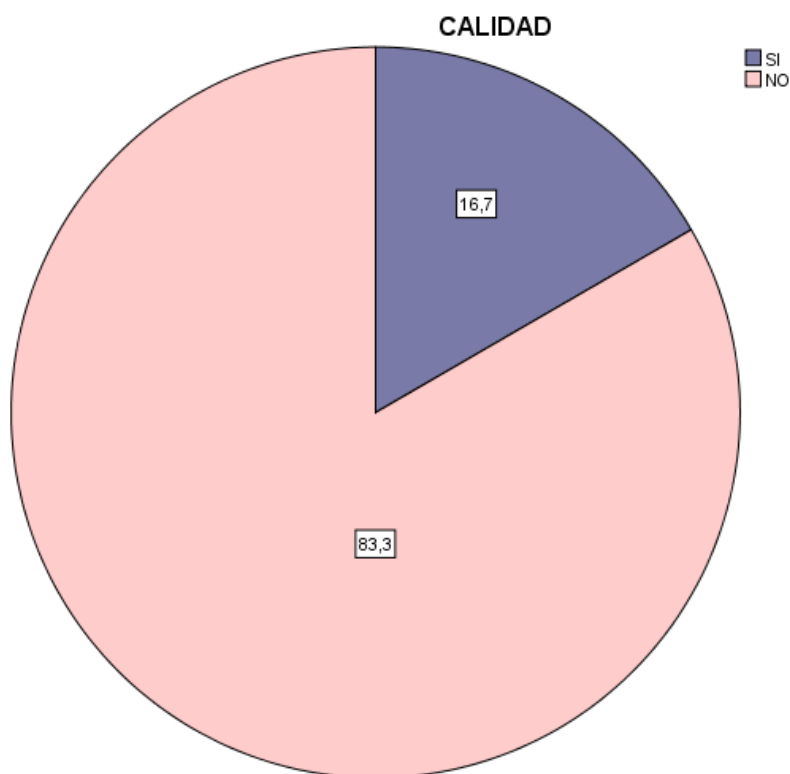
importantes. Es así como se tiene que un 16,7% de los clientes potenciales muestran interés en la calidad.

TABLA 2. 40 CALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	16,7	16,7	16,7
	NO	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 51 CALIDAD



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ El mercado potencial requiere de un buen precio, forma de pago adecuada y calidad para adquirir el producto, factores que posee VINUEGRAF para así penetrar de una manera más fácil en su mercado.

PREGUNTA 10.

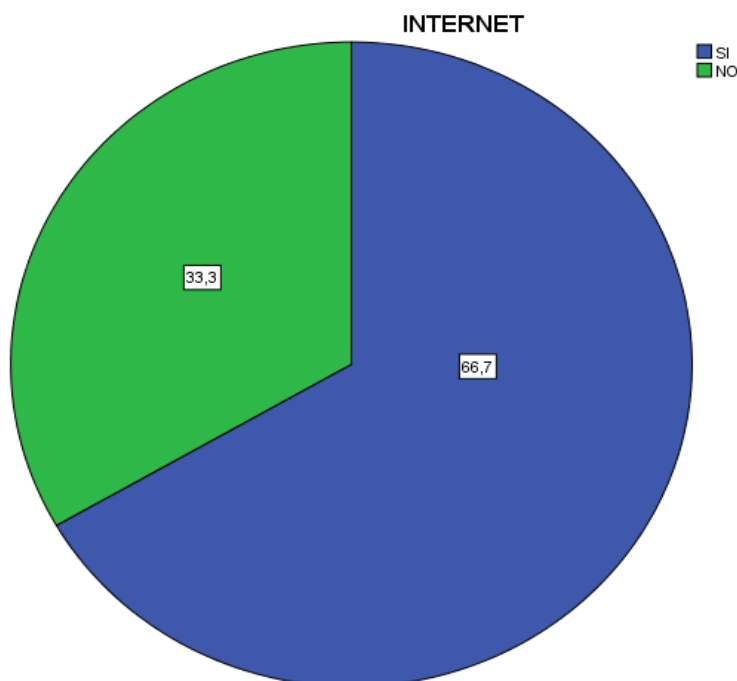
En la actualidad existen negocios por internet y la demanda de estos crece en función a la disponibilidad de información que existe en la página web. A su vez la manera de comunicación el cliente y es a través de mensajes electrónicos captando la atención de los clientes de una manera eficaz. En cuanto a esto los clientes potenciales prefieren recibir información a través del internet en un 66,7%.

TABLA 2. 41 INTERNET

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	66,7	66,7	66,7
	NO	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 52 INTERNET



ELABORADO POR: AUTOR

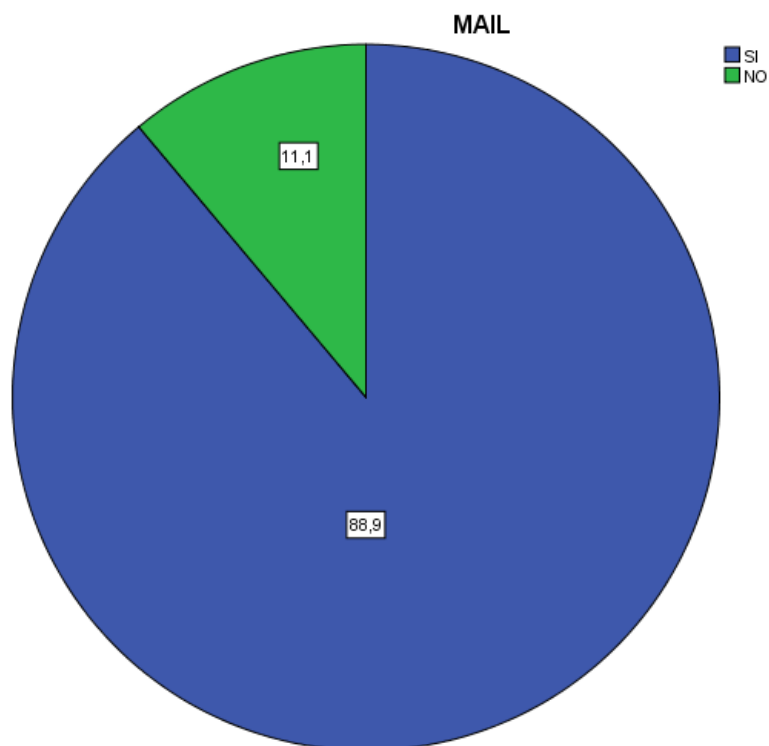
Las exportadoras de camarón prefieren recibir información a través del mail en un 88,9%, mientras que ninguno de ellos requiere de información en los propios puntos de venta.

TABLA 2. 42 MAIL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	88,9	88,9	88,9
	NO	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 53 MAIL



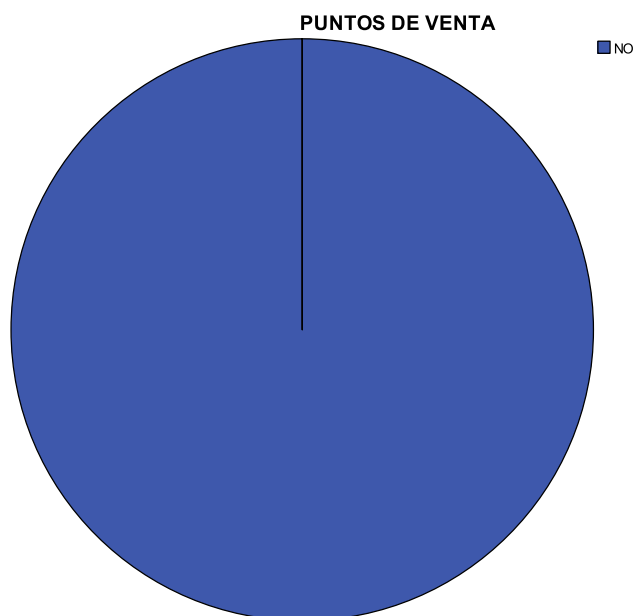
ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 43 PUNTOS DE VENTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	18	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 54 PUNTOS DE VENTA



ELABORADO POR: AUTOR

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

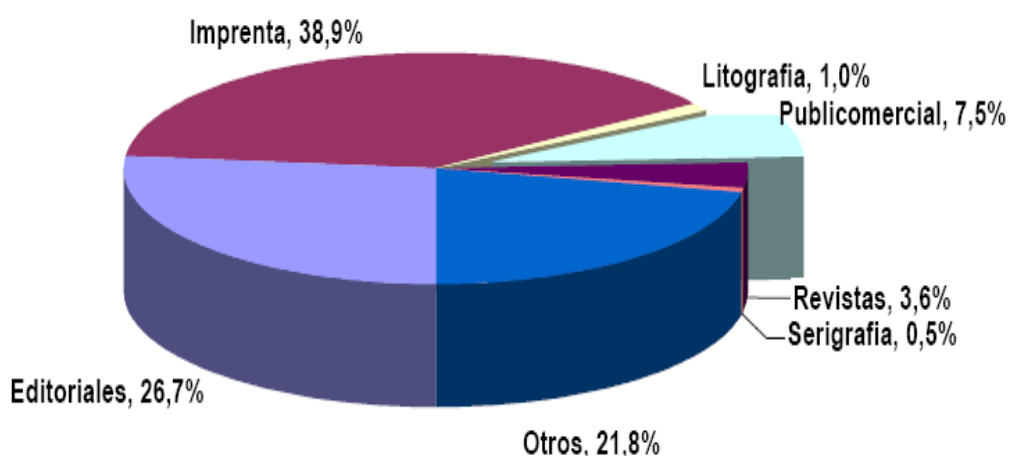
- ✓ El cliente solicita información vía mail, lo cual ayuda a la empresa a abaratar costos.

AMENAZA:

- ✓ Los clientes potenciales requieren recibir información a través del internet o de una página web, pero VINUEGRAF no cuenta con este medio.

2.1.2.5 COMPETENCIA

La industria gráfica es un área en la cual se producen varias líneas de negocio, es así como se obtuvo la siguiente información a través de la superintendencia de compañías, en donde poseen la siguiente participación en el mercado; imprenta con un 38,9%, litografía un 1%, publico comercial un 7,5%, revistas un 3,6%, editoriales un 26,7%, serigrafía un 0,5%, dejando a la elaboración de cajas dentro de otros que representa el 21,8%, lo cual indica que su competencia no es tan amplia, permitiendo así crecer dentro de ésta área de negocio.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
ELABORADO POR: AUTOR

Existen competidores que por existir más años en el mercado, obtienen mayor productividad, con lo cual generan mayores utilidades, por ello pueden ofrecer sus productos a menor precio desfavoreciendo a VINUEGRAF.

Entre los principales competidores están:

INDUSTRIAS OMEGA: Posee 60 años en el negocio de imprenta, conversión de papel y derivados. Actualmente tiene cuatro líneas de negocios que son: impresión de cajas plegadizas, fabricación en cartón

micro corrugado, fabricación de tubos de cartón e impresión digital de gran formato. Cuenta con equipo de última generación para la impresión, troquelado y pegado de cajas lo que asegura la calidad de los trabajos.

MAXIGRAF: Es la primera corporación gráfica del Ecuador. Esta industria brinda servicio tanto a nivel nacional como internacional. Posee certificación de la ISO 9001:2000. Maxigraf se puede considerar como una de las principales competencias en el Ecuador, pues posee sedes de diseño y producción en Guayaquil, Quito y Duran. Maxigraf, distribuye sus ventas al: 30% en empaques, 40% en revistas y 30% en material publicitario.

CENTRO GRÁFICO: Es una empresa la cual tiene más de 100 años en el mercado. Ofrece una variedad de empaques plegables para todo tipo de aplicaciones, el 80% de sus ventas las centra en este tipo de producción. Posee la certificación ISO 9001: 2000. Su empresa se basa en la responsabilidad social y ambiental.

OFFSET ABAD Y CIA LTDA: Esta empresa, se ha logrado posicionar en el mercado, lo que la ha hecho acreedora de varios reconocimientos y premios, como el Theobaldo Nigris en el 2000, el premio lo mejor del impreso ecuatoriano.

SENEFELDER: Es una de las más tradicionales y reconocidas en el Ecuador, distribuye sus operaciones entre la línea de empaques y la de publicomercial. Estas representan 60% y 25% de sus ingresos por ventas respectivamente. Esta empresa se caracteriza por ser una de las que más importa insumos para su propio consumo. Posee maquinaria de punta.

Entre otras empresas gráficas están:

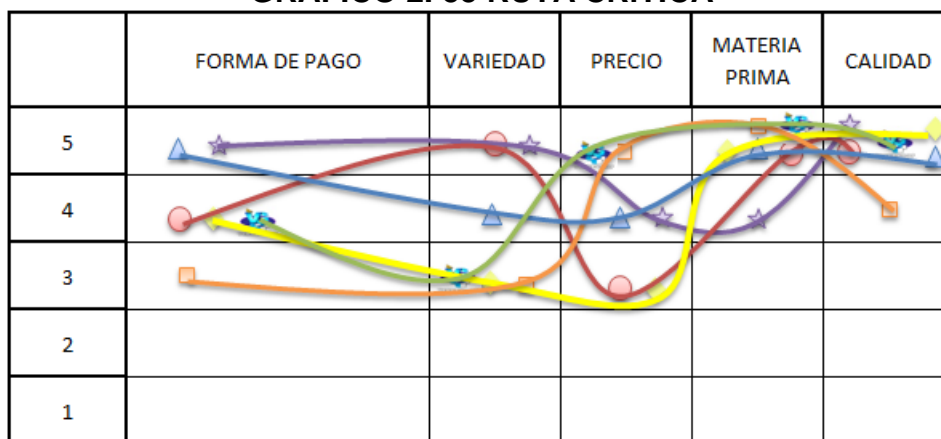
- ✓ IMPRENTA LIRIS

- ✓ EMPRESDANE
- ✓ FRAGA
- ✓ GRÁFICAS AYERBE
- ✓ QUIGRÁFICA

Es importante reconocer los factores de éxito existentes en una empresa, es decir todos aquellos factores en los que VINUEGRAF es fuerte o débil frente a sus competidores principales que se mencionaron anteriormente, para a través de este análisis, establecer en que puede mejorar la empresa.

Estas empresas tienen una actividad industrial similar a la de VINUEGRAF.

GRÁFICO 2. 55 RUTA CRÍTICA



ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 2. 56 RESULTADO CRUTA CRÍTICA

INDUSTRIAS OMEGA	▲	23
MAXIGRAF	●	22
CENTRO GRÁFICO	☆	23
OFFSET ABAD Y CIA LT	◆	20
SENEFELDER	■	20
VINUEGRAF	⚙️	22
1 MENOR - 5 MAYOR		PUNTAJE

ELABORADO POR: AUTOR

A partir del anterior cuadro se puede analizar que los puntos de éxito se encuentran en el precio, la materia prima y la calidad que ofrece VINUEGRAF, mientras que los puntos débiles son la forma de pago, la variedad, lo cual justifica que las empresas que poseen mayor puntaje son empresas que poseen mayor posicionamiento en el mercado actual.

ANÁLISIS:

Cada una de estas empresas lleva un tiempo estable en el mercado, lo cual les ha permitido crecer y posicionarse en la mente de los consumidores, para de esta forma direccionarse hacia otras líneas de producción y así permitir que las empresas que están iniciando puedan elaborar una de sus líneas de producción. Es así como VINUEGRAF, durante estos años el mercado, no ha tenido problema alguno con su competencia, estableciendo buenas relaciones y laborando de manera honesta.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- ✓ La competencia no se enfoca a la creación del una sola línea de producto, por lo cual permite crecer a VINUEGRAF y mantener a sus clientes.
- ✓ Posee buena relación con los competidores, lo cual le permite ampliar sus clientes.
- ✓ Los factores de éxito son precio, materia prima y calidad, por ende es lo esencial para que una empresa pueda seguirse ampliando con el transcurso del tiempo.

2.1.2.5.1 BARRERAS DE ENTRADA

El ingreso a este mercado compromete las siguientes barreras de entrada:

- ✓ Se necesita de alta inversión tanto en maquinaria y tecnología, como de materia prima, para lo cual se requiere una reunión de capital considerable para acceder a ellas y una amplia apertura de líneas de crédito.
- ✓ Existencia de empresas gráficas grandes y reconocidas lo cual ha cimentado fidelidad en el cliente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ Los competidores de VINUEGRAF pueden poseer mejor maquinaria y tecnología, lo cual motiva a la empresa a invertir en mayor cantidad.
- ✓ Las barreras de entrada son variables que limitan de cierta forma la producción de la empresa.

2.1.2.5.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las necesidades que satisfacen los productos de VINUEGRAF pueden ser reemplazadas por productos hechos con otro tipo de material como es la funda y el plástico, pero para el caso de ciertos productos, que no necesitan generar una mejor imagen. Si este no es el caso, pues no existe un producto sustituto.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD:

- ✓ Existen productos sustitutos que no satisfacen al mercado en su totalidad, ya que no cumplen a cabalidad su función por ello permite generar productos que VINUEGRAF elabora.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es aquel que permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, a través de conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa. Para realizar este análisis deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

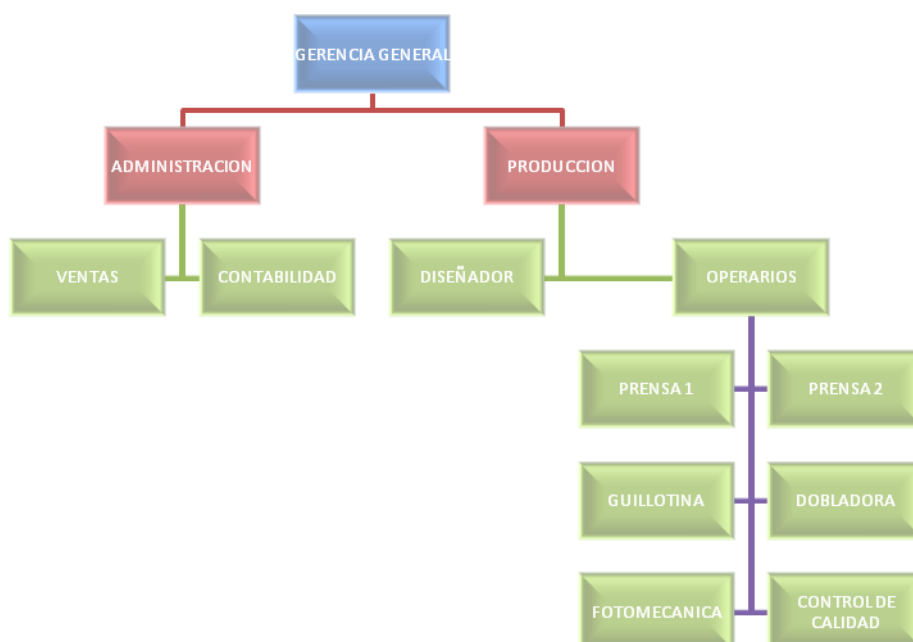
Es importante considerar que VINUEGRAF es una empresa la cual no cuenta con un organigrama institucional que determine la estructura de la misma, cabe mencionar que la toma de decisiones está centrada en el gerente propietario de la empresa, ya que él es quien administra las labores tanto de la empresa como del personal.

La administración que se lleva a cabo en la empresa es empírica. Sin embargo, las decisiones que se han tomado por sentido común hasta la actualidad, han favorecido a la empresa, ya que ha logrado establecer una buena relación de negocios con sus clientes obteniendo así un posicionamiento próspero en el mercado.

Las funciones están delegadas al personal de acuerdo a las necesidades que la empresa posee. Existe duplicidad de funciones en ciertas áreas por ejemplo en el área financiera, existe una sola persona encargada de contabilidad, tesorería y recursos humanos.

De acuerdo al personal quien cumple con los distintos cargos, se elaboro el siguiente organigrama por el autor:

GRÁFICO 2. 57 MAPA CONCEPTUAL



ELABORADO POR: AUTOR

La empresa no posee un documento en el que conste su filosofía corporativa ya que carece de ello, por ende no puede motivar al personal de acuerdo a lo que la empresa quiere llegar a ser.

Hasta la actualidad no se han realizado ningún tipo de investigación de mercados para conocer los factores favorables o desfavorables para la misma.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA:

- ✓ VINUEGRAF cuenta con una muy buena capacidad de gestión lo que le permite seguir en el mercado.

DEBILIDAD:

- ✓ No existe delegación de responsabilidades.
- ✓ VINUEGRAF no cuenta con una filosofía corporativa bien definida lo cual hace que el personal desconozca cuáles son sus principales metas.

- ✓ La estructura organizacional de VINUEGRAF no está formalizada, por ende no posee un modelo en que basarse.
- ✓ No tiene establecidos sus departamentos y sus funciones no se encuentran definidos.
- ✓ No posee una planificación estratégica.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

VINUEGRAF es una empresa la cual inicio bajo la creación de una sola persona con capital propio.

La inversión para realizar las actividades está dada por las maquinarias y equipos los cuales se requieren para poder realizar la producción de las cajas de cartón. Actualmente la empresa cuenta con 350000 dólares en maquinaria y equipo. Estas maquinarias son relativamente nuevas y poseen un precio elevado de adquisición, para lo cual la empresa requirió financiarse.

El financiamiento al cual recurrió la empresa es a través de instituciones bancarias y la Corporación Financiera Nacional. Las tasas de interés de la CFN son menores en relación a las que se establecen en las instituciones bancarias, por lo que es más rentable para la empresa. Actualmente posee un crédito de 3 años con esta institución. La empresa trabaja bajo presupuestos. El presupuesto de ingresos mensuales debe ser mayor a 100 mil dólares, frente al cual ha estado respondiendo de manera positiva, ya que se ha cumplido lo que ha sido previsto.

Para realizar un análisis financiero completo de VINUEGRAF debe utilizarse toda la información contable que posee la misma como se muestra a continuación.

TABLA 2. 44 CAPACIDAD FINANCIERA

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	VALOR
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{185068,50}{45076,52}$	4,11
PRUEBA ÁCIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{185068,50 - 28528,16}{45076,52}$	3,47
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	185068,50 - 45076,52	139991,98

ELABORADO POR: AUTOR

Mediante el cuadro de los indicadores financieros se tiene que VINUEGRAF posee el activo corriente 4,11 veces mayor que el pasivo corriente o que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 4,11 como respaldo. Es decir la empresa posee una buena capacidad de pago.

Con respecto a la prueba ácida se tiene que al excluir los inventarios del activo corriente VINUEGRAF posee 3,47 UM para poder pagar sus deudas.

TABLA 2. 45 CAPACIDAD FINANCIERA 2

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	VALOR
SOLVENCIA	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	$\frac{720667,65}{95468,05}$	7,55
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{95468,05}{720667,65}$	0,13

ELABORADO POR: AUTOR

Con respecto a su nivel de endeudamiento VINUEGRAF muestra que posee un 13%. Es decir que por cada 100 dólares que la empresa tiene en sus activos se adeuda 13; el 87% restante es capital propio del dueño. El endeudamiento que posee la empresa es muy bajo debido a que el porcentaje ideal de endeudamiento es del 60% y VINUEGRAF tiene un 13%, lo cual implica que la empresa posee más capacidad de endeudamiento.

TABLA 2. 46 CAPACIDAD FINANCIERA 3

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	VALOR
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	$\frac{51992,09}{595357,80}$	0,0873
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{51992,09}{720667,65}$	0,0721
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{51992,09}{625199,6}$	0,0832

ELABORADO POR: AUTOR

Con respecto a términos de rentabilidad aparentemente la empresa muestra que por cada 100 dólares de ventas la empresa gana 8,73 UM como utilidad, las mismas consideraciones son realizadas para las demás razones de rentabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA:

- ✓ La empresa cuenta con capital propio el mismo que sirve reinvertir de manera que ayude a crecer a la empresa.
- ✓ VINUEGRAF posee una buena capacidad de pago, por ende los créditos son concedidos con facilidad.
- ✓ Trabaja bajo presupuestos, lo cual ayuda a la ejecución de proyecciones futuras de inversión y de gasto.

DEBILIDAD:

- ✓ No existe un buen nivel de rentabilidad, debido al tiempo que la empresa posee en el mercado.

2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

La planta de producción de VINUEGRAF posee pocos años en el mercado ecuatoriano, sin embargo cuenta con lo indispensable para su producción. Las inversiones que la empresa realiza, siempre es enfocada a la adquisición de maquinaria. VINUEGRAF no cuenta con una

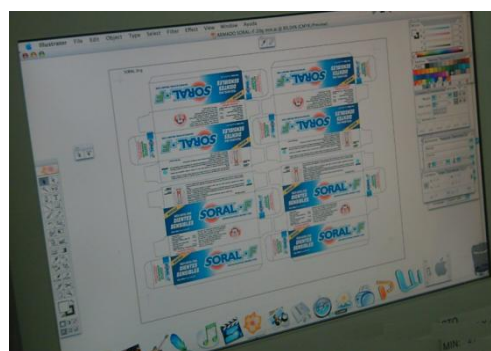
planificación de mantenimiento de maquinaria para prevenir sus daños, sin embargo la empresa destina un gran porcentaje de su capital para la reparación de las maquinarias, ya que sus costos de mantenimiento son elevados.

✓ El proceso productivo de VINUEGRAF es el siguiente:

Los agentes vendedores captan al cliente, con una orden de producción se acercan a la empresa para que la persona encargada de las cotizaciones genere el precio del producto final, el mismo que de acuerdo a la cantidad puede ser negociado; después se efectúa la orden de producción la cuál es aceptada por diseño gráfico, el mismo que ejecuta las películas, y la orden de corte para optimizar materia prima.



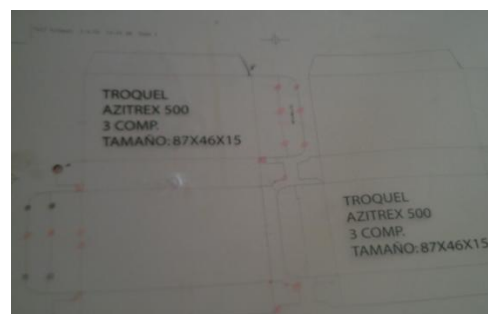
ORDEN DE PRODUCCIÓN APROBADA



PRODUCTO A IMPRIMIRSE



PELÍCULAS



ORDEN DE CORTE

Se verifica que existan los montajes adecuados, el troquel caso contrario se debe enviar a elaborar. Cuando esta orden está aprobada empieza la ejecución. Primero pasa por la convertidora, luego por la cortadora, microcorrugadora, guillotina, fotomecánica, prensa, prensa de UV, troqueladora, descartonado, pegadora y control de calidad.



TROQUELADORA



DESCARTONADO



CONTROL DE CALIDAD



PRODUCTO FINAL

En ocasiones existe una mala planificación del proceso productivo, razón por la cual se realiza duplicidad de funciones lo que genera un retraso en la producción. Un aproximado de la producción mensual es cerca de un millón y medio de dólares entre estuches y cajas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA:

- ✓ El producto terminado es de calidad
- ✓ El proceso productivo que realiza VINUEGRAF es adecuado para la generación del producto terminado, ya que antes de proceder a elaborar se verifica con exactitud la orden de producción.

DEBILIDAD:

- ✓ La mala planificación del proceso productivo obliga a usar la duplicidad de funciones lo cual retrasa la producción.
- ✓ No existe un programa de mantenimiento para prevenir los daños en la maquinaria.

2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA

VINUEGRAF es una industria reciente en el Ecuador, la cual cuenta con internet a través de banda ancha, lo que facilita, para enviar la información de una manera rápida y eficaz. El software con el que trabaja la empresa es el adecuado para llevar la contabilidad dentro de la misma. La empresa no cuenta con un intranet, página web lo cual limita la captación de clientes potenciales y la realización de negocios a través de este medio. Con respecto a la maquinaria que dispone la empresa es sofisticada y adecuada, ya que cumple con los requerimientos del cliente.



PRENSA UV

Pese a que en el mercado actual existen equipos que permiten sustituir la planta tecnológica de la empresa para disminuir personal.

CONNOTACIÓN GERENCIAL**DEBILIDAD:**

- ✓ El sistema de información con el que cuenta la empresa es básico y necesaria para sus actividades.

- ✓ No posee medios electrónicos actuales, lo cual facilitaría de una manera imprescindible la negociación con otras empresas.

FORTALEZA:

- ✓ Cuenta con maquinaria y equipo sofisticada lo cual genera productos de calidad.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Actualmente VINUEGRAF dispone de 25 empleados distribuidos tanto a nivel administrativo como a nivel operativo. EL personal operativo realiza turnos rotativos diurnos y nocturnos incluidos sábados y feriados en ocasiones.

Para la captación del personal la empresa requiere que sea bachiller, posea certificados en los trabajos anteriores, capacitaciones y experiencia con referencia al puesto al que se vaya a desempeñar. Es decir VINUEGRAF no realiza captación de personal por competencias, o pruebas psicológicas. Es decir no existe participación del área de recursos humanos al momento de seleccionar al cliente. Después de haber seleccionado a la persona adecuada para el puesto vacante, posee una prueba de tres meses para luego firmar el contrato de trabajo.

El salario del personal se basa en las leyes y en el puesto a desempeñar en la empresa.

Cuando la empresa inicio sus actividades tenía una rotación alta de personal operativo la cual constituía un gasto alto para la empresa, sin embargo con el pasar de los años ha disminuido.

La relación entre lo empleados es agradable, no existe rivalidades. VINUEGRAF capacita al personal al momento de contratación, de acuerdo a la labor que va a realizar. No se realizan motivaciones entre empleador y empleados.

Es importante para la empresa reclutar gente a nivel país, sin restricción alguna. Actualmente la empresa cuenta con personal operativo de la costa y sierra.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- ✓ El personal que labora en la empresa no posee un nivel adecuado de educación para las funciones que se desempeñan en ella.
- ✓ El ambiente laboral que ofrece la empresa no es el adecuado para incentivar a que la gente trabaje con eficiencia y eficacia.

FORTALEZAS:

- ✓ La política de reclutamiento de la empresa favorece a emplear gente sin exclusión alguna.
- ✓ VINUEGRAF cuenta con la cantidad de personal necesario para el desempeño de la empresa.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa cuenta con una buena cartera de clientes; pese a que son pocas empresas la producción que ellos realizan en VINUEGRAF es representativa.

Los vendedores son los encargados de visitar al cliente en el domicilio y a su vez de ampliar su mercado potencial. Ellos son quienes a través de estrategias de mercadeo han logrado incrementar clientes en la industria del calzado a través de los precios y la calidad en los productos que la empresa ofrece. La ventaja de los agentes vendedores es que conocen a la empresa desde su inicio, ya que laboran en la misma desde su fundación, por ende manejan de una manera acertada la cartera de productos que esta ofrece.

En relación a la competencia, los precios que VINUEGRAF ofrece sus productos son relativamente bajos, estos son establecidos por un cotizador. Existe negociación entre la empresa y el cliente, dependiendo

de la constancia de ellos. La facturación mensual de ventas no disminuye de los 100.000 dólares.

VINUEGRAF no realiza servicios post venta, pese a ello, está pendiente de cada cliente en cuanto a la producción y calidad del producto que se le entrega. En navidad se fideliza al cliente, ya que se entrega un presente para que se sientan parte de la empresa.

La distribución del producto terminado la realiza VINUEGRAF de acuerdo a lo que solicite el cliente ya sea a domicilio o en la misma empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA:

- ✓ Los agentes vendedores conocen muy bien el producto que ofrece la empresa.
- ✓ Negociación al momento de establecer los precios con el cliente, con respecto a la constancia que mantiene con la empresa.

DEBILIDAD:

- ✓ La empresa no cuenta con un servicio post – venta para poder fidelizar a los clientes.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta básica que permite establecer un diagnóstico preciso de la organización basándose en sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN

Dentro de esta matriz se podrán visualizar todos los factores importantes que se estudiaron en el análisis interno y análisis externo de VINUEGRAF S.A.

TABLA 2. 47 MATRIZ 1

MATRIZ 1	
FORTALEZAS	
F1	VINUEGRAF cuenta con una muy buena capacidad de gestión lo que le permite seguir en el mercado.
F2	La empresa cuenta con capital propio el mismo que sirve reinvertir de manera que ayude a crecer a la empresa.
F3	VINUEGRAF posee una buena capacidad de pago, por ende los créditos son concedidos con facilidad.
F4	Trabaja bajo presupuestos, lo cual ayuda a la ejecución de proyecciones futuras de inversión y de gasto.
F5	El producto terminado es de calidad.
F6	El proceso productivo que realiza VINUEGRAF es adecuado para la generación del producto terminado, ya que antes de proceder a elaborar se verifica con exactitud la orden de producción.
F7	Cuenta con maquinaria y equipo sofisticado lo cual genera productos de calidad.
F8	La política de reclutamiento de la empresa favorece a emplear gente sin exclusión alguna.
F9	VINUEGRAF cuenta con la cantidad de personal necesario para el desempeño de la empresa.
F10	Los agentes vendedores conocen muy bien el producto que ofrece la empresa.
F11	Negociación al momento de establecer los precios con el cliente, con respecto a la constancia que mantiene con la empresa.

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 48 MATRIZ 2

MATRIZ 2	
AMENAZAS	
A1	Debido a que el crecimiento económico del país ha disminuido, la población ecuatoriana posee menos captación de dinero, por ello afecta a VINUEGRAF, ya que disminuye la capacidad adquisitiva de los clientes que cada industria posee, obligando así a la empresa a disminuir su producción.
A2	Al existir un déficit en la Balanza comercial, no es favorable para la economía ecuatoriana, ya que es lamentable la falta de consumo de productos nacionales por parte de la población, pese a las reformas que ha implantado el gobierno actual induciendo a la gente ecuatoriana a adquirir productos hechos en el país; lo cual genera menor producción para la empresa.
A3	El riesgo país influye en las decisiones de inversión que realizan las empresas extranjeras, perdiendo así clientes potenciales internacionales.
A4	El riesgo país conlleva a la restricción de líneas de crédito, lo cual no favorece a VINUEGRAF.
A5	La corrupción que enfrenta el Ecuador, es un limitante para la apertura de negociaciones a nivel internacional.
A6	Los conflictos políticos existentes, son la causa primordial de inestabilidad financiera, lo cual restringe las inversiones de las empresas.
A7	El incremento de las tasas arancelarias provocaría un aumento en los costos variables de la empresa, lo cual elevaría los costos del producto final, por ende los clientes adquirirían en menor proporción perjudicando así a la empresa.
A8	La capacidad de las personas de generar un ingreso, es cada vez más escasa y competitiva, lo cual influye en la gente a consumir productos de menor precio y calidad, representando un decrecimiento para la empresa debido a su giro del negocio está centrado en dar al producto una mejor apariencia, y esto encarece el costo del mismo.
A9	Al decrecer el poder adquisitivo de las personas, influye en VINUEGRAF, ya que existiría menor producción en la empresa.
A10	Debido al alza en el porcentaje de bonos que el Estado ofrece a los pobres, decrece la mano de obra existente en el país, generando así más ocio en ellos, lo cual genera menos alternativas de trabajo para ese tipo de clase social.
A11	El precio de de la maquinaria y equipo es alto, por ello por el momento no es asequible para la empresa.
A12	lo cual VINUEGRAF en ocasiones por ciertos factores no puede terminar el producto a tiempo.
A13	El cliente actual conoce acerca de las empresas y los servicios de la competencia que posee más experiencia en el mercado.
A14	Las empresas que ofrecen los productos a las camaroneras son empresas que poseen varios años de posicionamiento en el mercado.
A15	camaronero con respecto a su desempeño en la elaboración de empaques y cajas de cartón corrugado.
A16	Los clientes potenciales requieren recibir información a través del internet o de una página web, pero VINUEGRAF no cuenta con este medio.
A17	Los competidores de VINUEGRAF pueden poseer mejor maquinaria y tecnología, lo cual motiva a la empresa a invertir en mayor cantidad.
A18	Las barreras de entrada son variables que limitan de cierta forma la producción de la empresa.

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 49 MATRIZ 3

MATRIZ 3	
DEBILIDADES	
D1	No existe delegación de responsabilidades.
D2	VINUEGRAF no cuenta con una filosofía corporativa bien definida lo cual hace que el personal desconozca cuáles son sus principales metas.
D3	posee un modelo en que basarse.
D4	No tiene establecidos sus departamentos y sus funciones no se encuentran definidos.
D5	No posee una planificación estratégica.
D6	No existe un buen nivel de rentabilidad, debido al tiempo que la empresa posee en el mercado.
D7	La mala planificación del proceso productivo obliga a usar la duplicidad de funciones lo cual retrasa la producción.
D8	No existe un programa de mantenimiento para preveer los daños en la maquinaria.
D9	El sistema de información con el que cuenta la empresa es básico y necesario para sus actividades.
D10	No posee medios electrónicos de comunicación actuales, lo cual facilitaría de una manera imprescindible la negociación con otras empresas.
D11	El personal que labora en la empresa no posee un nivel adecuado de educación para las funciones que se desempeñan en ella.
D12	El ambiente laboral que ofrece la empresa no es el adecuado para incentivar a que la gente trabaje con eficiencia y eficacia.
D13	La empresa no cuenta con un servicio post – venta para poder fidelizar a los clientes.

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 50 MATRIZ 4

Nro.	OPORTUNIDADES
01	Al mantenerse la inflación estable y con tendencia a la baja, los insumos de materia prima y los costos de producción se encuentran a un valor estable, lo cual favorece a la empresa, debido a que receptaría mayor clientela, por ende mayor producción.
02	Con la inflación estable aumenta la posibilidad de ventas para la empresa.
03	Debido a la estabilidad de la tasa activa, la empresa puede acceder a créditos con más confianza y de esta manera financiar sus operaciones.
04	El gobierno impulso a las pequeñas y medianas industrias a efectuar créditos a través de la CFN, con lo cual obtienen un menor porcentaje en las tasas de interés.
05	Al mantenerse constante la tasa pasiva durante 3 años, provoca que el dinero producido por la empresa VINUEGRAF, no genere rentabilidad en una institución bancaria, razón por la cual se invierte en más alternativas, por ello favorece a la empresa ya que innova y adquiere insumos que se requiere para su producción.
06	Es imprescindible aprovechar de los potenciales clientes ya que como prefieren no ahorrar ya que la tasa pasiva es baja, generan actividades productivas, lo cual les da mayor capacidad adquisitiva, generando así mayores ingresos para la empresa.
07	El ascenso de las remesas constituye un factor favorable para la empresa, ya que genera mayores ingresos para la población ecuatoriana, lo cual favorece a VINUEGRAF ya que puede vender más su producto.
08	Los impuestos ayudan a generar mayores ingresos al país con los cuales el gobierno puede operar de mejor manera, controlando y logrando el aporte de cada una de ellas para la nación.
09	EL contar con los documentos que el estado propone para un buen giro del negocio, es evidente que ayuda a la empresa para mantenerse con todos los respaldos para que VINUEGRAF pueda funcionar.
010	Al existir oferta laboral en el mercado, VINUEGRAF, puede requerir de ellos para posiciones de empleo a bajo costo, lo cual genera mayores ingresos para la misma.
011	Por la cultura consumista que se maneja en el Ecuador, a la gente le va a llamar la atención productos que tengan una buena presentación a través de su empaque.
012	El internet ahorra tiempo, dinero y genera cero papel lo cual contribuye con el medio ambiente.
013	El comercio electrónico es utilizado por grandes empresas a nivel mundial lo cual ha facilitado para entrar en nuevos mercados y alcanzarlos con mayor rapidez.
014	La empresa puede fidelizar al cliente de una manera más efectiva a través del diálogo informático evitando el desplazamiento de ellos.
015	El contar con maquinaria y equipo de punta, ayuda a VINUEGRAF a incrementar su producción e invertir en personal capacitado para su manejo.
016	Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la empresa puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad a largo plazo de la empresa.
017	Generar una nueva línea de producto, con la creación de productos ecológicos, lo cual ayudaría al medio ambiente y a la comunidad Ecuatoriana en general.
018	Las empresas proveedoras conocen del giro del negocio de VINUEGRAF, así pueden atraer a futuros clientes.
019	La variedad de empresas proveedoras para industrias gráficas permite abastecer a VINUEGRAF de productos de calidad.
020	Los proveedores generan confianza cuando tienen una relación de trabajo larga y duradera, lo que sucede con VINUEGRAF al mantener la mayor parte de sus proveedores desde su creación.
021	El contar con certificaciones en la materia prima que una empresa emplea para su producción, garantiza la calidad del producto final, por ello VINUEGRAF ofrece buenos productos terminados.
022	La aceptación del mercado para crear un producto que proteja el ambiente favorece a la comunidad en general y a VINUEGRAF.

023	Los proveedores buscan mantener una cartera sana de clientes teniendo en cuenta la puntualidad de pagos para poder otorgar créditos con credibilidad, característica con la cual cuenta VINUEGRAF.
024	El servicio que los proveedores ofrece es eficaz y genera confianza, de tal manera que VINUEGRAF pueda contar con ellos.
025	Calidad en la materia prima, y un precio cómodo de adquisición genera un precio en el producto final sea asequible para el cliente, con lo que cuenta VINUEGRAF para elaborar sus productos.
026	Mantener una buena relación con el proveedor genera un poder de negociación, así como VINUEGRAF actúa con los proveedores.
027	Los clientes requieren que los productos a adquirirse sean relativamente buenos, lo cual ofrece VINUEGRAF en su gama de productos.
028	Los clientes dan importancia al precio, la forma de pago y al servicio que una empresa le brinde, por ello VINUEGRAF trabaja de la mejor manera posible con el fin mantener a sus clientes.
029	Los clientes necesitan que una empresa le brinde una buena atención, que el producto sea de calidad y que el precio sea accesible para poder adquirirlo, por ello VINUEGRAF cuenta con estos factores para atraer a sus clientes.
030	Existe una demanda alta de productos que requieren del empaque que VINUEGRAF produce.
031	El cliente busca que el producto final cumpla con sus expectativas por ello VINUEGRAF produce lo que el cliente requiere.
032	Los productos que los clientes requieren son de calidad, por ello VINUEGRAF aprovecha elaborando productos que satisfagan al cliente para atraer a mayores clientes potenciales y a su vez mantener a los actuales.
033	La cartera de clientes incrementaría con la creación de productos que protejan al medio ambiente, ya que son productos innovadores los cuales ayudan a mantener al ecosistema.
034	El cliente demanda calidad en el servicio para así fidelizarse con la empresa y confiar su producción en ella, por ello la empresa brinda un servicio que cumple con las exigencias del
035	El mercado potencial para VINUEGRAF constituye en un alto porcentaje las exportadoras de camarón.
036	La disponibilidad de las industrias camaroneras de ser cliente de VINUEGRAF, ampliaría su cartera de clientes incrementando a su vez la producción.
037	La demanda de empaques de cartón corrugado, por parte de las exportadoras de camarón es alta, lo cual incrementaría la producción y rentabilidad en VINUEGRAF.
038	El mercado potencial requiere de un buen precio, forma de pago adecuada y calidad para adquirir el producto, factores que posee VINUEGRAF para así penetrar de una manera más fácil en su mercado.
039	El cliente solicita información vía mail, lo cual ayuda a la empresa a abaratar costos.
040	La competencia no se enfoca a la creación del una sola línea de producto, por lo cual permite crecer a VINUEGRAF y mantener a sus clientes
041	Posee buena relación con los competidores, lo cual le permite ampliar sus clientes.
042	Los factores de éxito son precio, materia prima y calidad, por ende es lo esencial para que una empresa pueda seguirse ampliando con el transcurso del tiempo.
043	Existen productos sustitutos que no satisfacen al mercado en su totalidad, ya que no cumplen a cabalidad su función por ello permite generar productos que VINUEGRAF elabora.

ELABORADO POR: AUTOR

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

TABLA 2. 51 MATRIZ 5

MATRIZ 5			
FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
CUENTA CON MUY BUENA CAPACIDAD DE GESTIÓN		X	
CUENTA CON CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA	X		
BUENA CAPACIDAD DE PAGO	X		
TRABAJA BAJO PRESUPUESTOS		X	
PRODUCTO TERMINADO ES DE CALIDAD	X		
PROCESO PRODUCTIVO ADECUADO PARA GENERACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	X		
MAQUINARIA Y EQUIPOS SOFISTICADOS	X		
POSEE BUENA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		X	
CUENTA CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIO		X	
AGENTES VENDEDORES CONOCEN MUY BIEN EL PRODUCTO FINAL	X		
BUENA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE			X

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 52 MATRIZ 6

MATRIZ 6			
AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO, DISMINUYE CAPTACIÓN ADQUISITIVA DE CLIENTES.		X	
DÉFICIT BALANZA COMERCIAL, GENERA MENOR PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA.		X	
CON EL RIESGO PAÍS OCASIONA PÉRDIDA DE CLIENTES POTENCIALES INTERNACIONALES.	X		
RIESGO PAÍS CONLLEVA A RESTRICCIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO.		X	
CORRUPCIÓN DEL ECUADOR LIMITA NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.	X		
CONFLICTOS POLÍTICOS CAUSA INESTABILIDAD FINANCIERA.	X		
INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARÍA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL.	X		
DISMINUYE OFERTA LABORAL, DECRECE CLIENTES Y SE ELEVAN PRECIOS DEL PRODUCTO TERMINADO.			X
DISMINUYE PODER ADQUISITIVO DE CLIENTES, DISMINUYE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA.			X
DISMINUYE MANO DE OBRA EN EL PAÍS, AUMENTA POBREZA.		X	
PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO.		X	
CLIENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO.	X		
CLIENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO.		X	
OFRECEN PRODUCTOS A EMPRESAS CAMARONERAS, LA COMPETENCIA POSICIONADA EN EL MERCADO.	X		
NO EXISTE POSICIONAMIENTO DE VINUEGRAF EN EL MERCADO CAMARONERO.		X	
CLIENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET, EMPRESA NO POSEE.	X		
COMPETIDORES MEJOR MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA.			X
BARRERAS DE ENTRADA LIMITAN LA PRODUCCIÓN.		X	

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 53 MATRIZ 7

MATRIZ 7				
Nro	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	X		
2	NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	X		
3	NO POSEE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	X		
4	NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	X		
5	NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	X		
6	NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	X		
7	MALA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.	X		
8	NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.		X	
9	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA ES BÁSICO Y NECESARIO PARA SUS ACTIVIDADES.	X		
10	NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA IMPRESCINDIBLE LA NEGOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS.	X		
11	PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE EDUCACIÓN.	X		
12	AMBIENTE LABORAL INADECUADO.		X	
13	NO CUENTA CON UN SERVICIO POST - VENTA.	X		

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 2. 54 MATRIZ 8

MATRIZ 8				
Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	INFLACIÓN ESTABLE Y CON TENDENCIA A LA BAJA, MATERIA PRIMA Y COSTOS DE PRODUCCIÓN A UN VALOR ESTABLE.	X		
2	INFLACIÓN ESTABLE AUMENTA POSIBILIDAD DE VENTAS.			X
3	ESTABILIDAD TASA ACTIVA, SE PUEDE FINANCIAR SUS OPERACIONES.	X		
4	MENOR PORCENTAJE EN TASAS DE INTERÉS CON LA CFN.	X		
5	TASA PASIVA CONSTANTE, PROVOCA QUE VINUEGRAF INVIERTA EN ALTERNATIVAS NO FINANCIERAS.		X	
6	TASA PASIVA BAJA, CLIENTES GENERAN INVERSIONES LO CUAL POSEEN MAS CAPACIDAD ADQUISITIVA.			X
7	ASCENSO DE REMESAS, MAYOR PRODUCCIÓN PARA VINUEGRAF.		X	
8	IMPUESTOS GENERAN MAYORES INGRESOS QUE APORTAN DE MANERA POSITIVA AL PAÍS.		X	
9	CONTAR CON DOCUMENTOS EN REGLA, PERMITE FUNCIONAR A VINUEGRAF.		X	
10	EXISTE OFERTA LABORAL, IMPLICA EMPLEO A BAJO COSTO.		X	
11	CULTURA CONSUMISTA, SE ELEVA LA DEMANDA DEL PRODUCTO.	X		
12	EL INTERNET AHORRA TIEMPO, DINERO Y GENERA CERÓ PAPEL LO CUAL CONTRIBUYE CON EL MEDIO AMBIENTE	X		
13	COMERCIO ELECTRÓNICO PERMITE PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS.		X	
14	INTERNET, PERMITE CREAR RAPIDEZ EN LA COMUNICACIÓN EVITANDO DESPLAZAMIENTO.		X	
15	MAQUINARIA Y EQUIPO DE PUNTA INCREMENTA LA PRODUCCIÓN.		X	

ELABORADO POR: AUTOR

CONTINUACIÓN MATRIZ 8

16	CONTRIBUIR CON EL IMPACTO AMBIENTAL DA BENEFICIOS DIRECTOS.	x		
17	CREACIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS, AYUDA AL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD.	x		
18	PROVEEDORES CONOCEN EL GIRO DEL NEGOCIO.	x		
19	POR LA VARIEDAD DE PROVEEDORES, ENTREGAN PRODUCTOS DE CALIDAD.		x	
20	PROVEEDORES GENERAN CONFIANZA CUANDO TIENEN UNA RELACIÓN DE TRABAJO LARGA Y DURADERA.		x	
21	MATERIA PRIMA CUENTA CON CERTIFICACIONES, GENERANDO CALIDAD EN EL PRODUCTO FINAL.		x	
22	ACEPTACIÓN DEL MERCADO CON RESPECTO A LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO QUE PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE.	x		
23	PROVEEDORES BUSCAN UNA CARTERA SANA DE CLIENTES, COMO VINUEGRAF.		x	
24	SERVICIO EFICAZ DE PROVEEDORES GENERA CONFIANZA.			x
25	BUEN PRECIO Y CALIDAD GENERA UN PRODUCTO ASEQUIBLE AL CLIENTE.		x	
26	BUENA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR GENERA PODER DE NEGOCIACIÓN.		x	
27	CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS BUENOS, ASÍ COMO PRODUCE VINUEGRAF.		x	
28	CLIENTES DEMANDAN PRECIO, FORMA DE PAGO Y ATENCIÓN.		x	
29	CLIENTES PIDEN PRECIO ACCESIBLE PARA SU ADQUISICIÓN.		x	
30	EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE PRODUCTOS QUE REQUIEREN DEL EMPAQUE QUE VINUEGRAF PRODUCE.	x		
31	CLIENTE BUSCA QUE EL PRODUCTO FINAL CUMPLA CON SUS EXPECTATIVAS.	x		
32	CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS DE CALIDAD.		x	
33	CON LA CREACIÓN DE PRODUCTOS QUE PROTEJAN AL AMBIENTE INCREMENTA LA CARTERA DE CLIENTES.	x		
34	EL CLIENTE EXIGE CALIDAD EN EL SERVICIO, CON LO QUE CUMPLE VINUEGRAF.		x	
35	EXPORTADORAS DE CAMARON SON EL MERCADO POTENCIAL DE VINUEGRAF.	x		
36	EXPORTADORAS DE CAMARÓN INCREMENTARÍAN CARTERA DE CLIENTE DE VINUEGRAF.			x
37	DEMANDA ALTA DEL PRODUCTO EN EXPORTADORAS DE CAMARÓN.	x		
38	MERCADO POTENCIAL REQUIERE DE BUEN PRECIO, FORMA DE PAGO Y CALIDAD, FACTORES CON LOS QUE CUENTA VINUEGRAF.		x	
39	CLIENTE SOLICITA INFORMACIÓN VIA MAIL, LO CUAL AYUDA A LA EMPRESA A ABARATAR COSTOS.		x	
40	COMPETENCIA NO SE DEDICA SOLO A LO QUE VINUEGRAF PRODUCE.			x
41	BUENA RELACIÓN COMPETIDORES, AMPLIA CLIENTES.			x
42	FACTORES DE ÉXITO PERMITE AMPLIAR MERCADO.		x	
43	PRODUCTOS SUSTITUTOS NO SATISFACEN AL MERCADO.		x	

ELABORADO POR: AUTOR



2.3.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

TABLA 2. 55 MATRIZ 9

MATRIZ 9									
Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	CUENTA CON MUY BUENA CAPACIDAD DE GESTIÓN	5	3	1	0,05	5	3	1	0,15
2	CUENTA CON CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA	x			0,05	5			0,25
3	BUENA CAPACIDAD DE PAGO	x			0,05	5			0,25
4	TRABAJA BAJO PRESUPUESTOS		x		0,03		3		0,09
5	PRODUCTO TERMINADO ES DE CALIDAD	x			0,05	5			0,25
6	PROCESO PRODUCTIVO ADECUADO PARA GENERACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	x			0,03	5			0,15
7	MAQUINARIA Y EQUIPOS SOFISTICADOS	x			0,05	5			0,25
8	POSEE BUENA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		x		0,01		3		0,03
9	CUENTA CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIO		x		0,03		3		0,09
10	AGENTES VENDEDORES CONOCEN MUY BIEN EL PRODUCTO FINAL	x			0,05	5			0,25
11	BUENA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE			x	0,03			1	0,03
Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	x			0,05	5			0,25
2	NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	x			0,03	5			0,15
3	NO POSEE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	x			0,05	5			0,25
4	NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	x			0,05	5			0,25
5	NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	x			0,05	5			0,25
6	NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	x			0,03	5			0,15
7	MALA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.	x			0,05	5			0,25
8	NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.		x		0,05		3		0,15
9	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA ES BÁSICO Y NECESARIO PARA SUS ACTIVIDADES.	x			0,05	5			0,25
10	NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA IMPRESCINDIBLE LA NEGOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS.	x			0,03	5			0,15
11	PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE EDUCACIÓN.	x			0,05	5			0,25
12	AMBIENTE LABORAL INADECUADO.		x		0,05		3		0,15
13	NO CUENTA CON UN SERVICIO POST - VENTA.	x			0,03	5			0,15
					1				4,44

ELABORADO POR: AUTOR

2.3.1.4 MATRIZ EVALUACIÓN EXTERNA

TABLA 2. 56 MATRIZ 10

MATRIZ 10									
Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
1	INFLACIÓN ESTABLE Y CON TENDENCIA A LA BAJA, MATERIA PRIMA Y COSTOS DE PRODUCCIÓN A UN VALOR ESTABLE.	x			0,02	5			0,1
2	INFLACIÓN ESTABLE AUMENTA POSIBILIDAD DE VENTAS.			x	0,02			1	0,02
3	ESTABILIDAD TASA ACTIVA, SE PUEDE FINANCIAR SUS OPERACIONES.	x			0,02	5			0,1
4	MENOR PORCENTAJE EN TASAS DE INTERÉS CON LA CFN.	x			0,03	5			0,15
5	TASA PASIVA CONSTANTE, PROVOCA QUE VINUEGRAF INVIERTA EN ALTERNATIVAS NO FINANCIERAS.		x		0,02		3		0,06
6	TASA PASIVA BAJA, CLIENTES GENERAN INVERSIONES LO CUAL POSEEN MAS CAPACIDAD ADQUISITIVA.			x	0,01			1	0,01
7	ASCENSO DE REMESAS, MAYOR PRODUCCIÓN PARA VINUEGRAF.		x		0,005		3		0,015
8	IMPUESTOS GENERAN MAYORES INGRESOS QUE APORTAN DE MANERA POSITIVA AL PAÍS.		x		0,01		3		0,03
9	CONTAR CON DOCUMENTOS EN REGLA, PERMITE FUNCIONAR A VINUEGRAF.		x		0,02		3		0,06
10	EXISTE OFERTA LABORAL, IMPLICA EMPLEO A BAJO COSTO.		x		0,02		3		0,06
11	CULTURA CONSUMISTA, SE ELEVA LA DEMANDA DEL PRODUCTO.	x			0,03	5			0,15
12	EL INTERNET AHORRA TIEMPO, DINERO Y GENERA CERO PAPEL LO CUAL CONTRIBUYE CON EL MEDIO AMBIENTE	x			0,03	5			0,15
13	COMERCIO ELECTRÓNICO PERMITE PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS.		x		0,005		3		0,015
14	INTERNET, PERMITE CREAR RAPIDEZ EN LA COMUNICACIÓN EVITANDO DESPLAZAMIENTO.		x		0,01		3		0,03
15	MAQUINARIA Y EQUIPO DE PUNTA INCREMENTA LA PRODUCCIÓN.		x		0,02		3		0,06
16	CONTRIBUIR CON EL IMPACTO AMBIENTAL DA BENEFICIOS DIRECTOS.	x			0,03	5			0,15
17	CREACIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS, AYUDA AL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD.	x			0,02	5			0,1
18	PROVEEDORES CONOCEN EL GIRO DEL NEGOCIO.	x			0,03	5			0,15
19	POR LA VARIEDAD DE PROVEEDORES, ENTREGAN PRODUCTOS DE CALIDAD.		x		0,01		3		0,03
20	PROVEEDORES GENERAN CONFIANZA CUANDO TIENEN UNA RELACIÓN DE TRABAJO LARGA Y DURADERA.		x		0,02		3		0,06

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 2. 57 CONTINUACIÓN MATRIZ 10

21	MATERIA PRIMA CUENTA CON CERTIFICACIONES, GENERANDO CALIDAD EN EL PRODUCTO FINAL.		x		0,02		3		0,06
22	ACEPTACIÓN DEL MERCADO CON RESPECTO A LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO QUE PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE.	x			0,01	5			0,05
23	PROVEEDORES BUSCAN UNA CARTERA SANA DE CLIENTES, COMO VINUEGRAF.		x		0,03		3		0,09
24	SERVICIO EFICAZ DE PROVEEDORES GENERA CONFIANZA.			x	0,02			1	0,02
25	BUEN PRECIO Y CALIDAD GENERA UN PRODUCTO ASEQUIBLE AL CLIENTE.		x		0,01		3		0,03
26	BUENA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR GENERA PODER DE NEGOCIACIÓN.		x		0,02		3		0,06
27	CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS BUENOS, ASÍ COMO PRODUCE VINUEGRAF.		x		0,01		3		0,03
28	CLIENTES DEMANDAN PRECIO, FORMA DE PAGO Y ATENCIÓN.		x		0,01		3		0,03
29	CLIENTES PIDEN PRECIO ACCESIBLE PARA SU ADQUISICIÓN.		x		0,02		3		0,06
30	EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE PRODUCTOS QUE REQUIEREN DEL EMPAQUE QUE VINUEGRAF PRODUCE.	x			0,02	5			0,1
31	CLIENTE BUSCA QUE EL PRODUCTO FINAL CUMPLA CON SUS EXPECTATIVAS.	x			0,01	5			0,05
32	CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS DE CALIDAD.		x		0,01		3		0,03
33	CON LA CREACIÓN DE PRODUCTOS QUE PROTEJAN AL AMBIENTE INCREMENTA LA CARTERA DE CLIENTES.	x			0,01	5			0,05
34	EL CLIENTE EXIGE CALIDAD EN EL SERVICIO, CON LO QUE CUMPLE VINUEGRAF.		x		0,02		3		0,06
35	EXPORTADORAS DE CAMARON SON EL MERCADO POTENCIAL DE VINUEGRAF.	x			0,01	5			0,05
36	VINUEGRAF.			x	0,01			1	0,01
37	DEMANDA ALTA DEL PRODUCTO EN EXPORTADORAS DE CAMARÓN.	x			0,02	5			0,1
38	MERCADO POTENCIAL REQUIERE DE BUEN PRECIO, FORMA DE PAGO Y CALIDAD, FACTORES CON LOS QUE CUENTA VINUEGRAF.		x		0,005		3		0,015
39	CLIENTE SOLICITA INFORMACIÓN VIA MAIL, LO CUAL AYUDA A LA EMPRESA A ABARATAR COSTOS.		x		0,01		3		0,03
40	COMPETENCIA NO SE DEDICA SOLO A LO QUE VINUEGRAF PRODUCE.			x	0,005			1	0,005
41	BUENA RELACIÓN COMPETIDORES, AMPLIA CLIENTES.			x	0,01			1	0,01
42	FACTORES DE ÉXITO PERMITE AMPLIAR MERCADO.		x		0,01		3		0,03
43	PRODUCTOS SUSTITUTOS NO SATISFACEN AL MERCADO.		x		0,01		3		0,03

ELABORADO POR: AUTOR



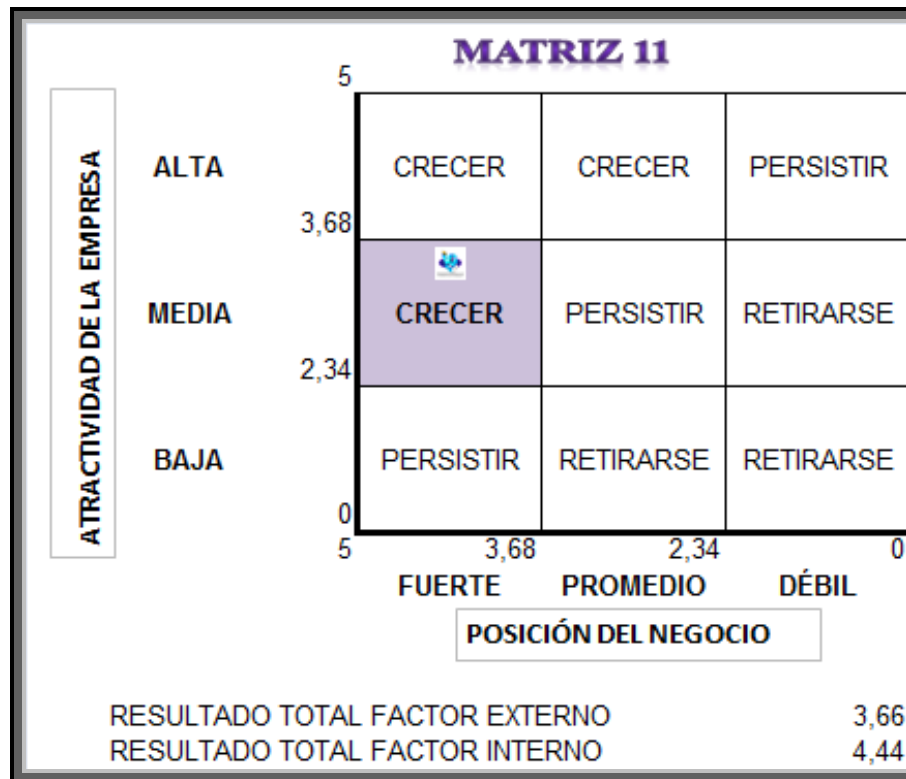
TABLA 2. 58 CONTINUACIÓN MATRIZ 10

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO				IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO, DISMINUYE CAPTACIÓN ADQUISITIVA DE CLIENTES.		x		0,01		3		0,03
2	EMPRESA.		x		0,01		3		0,03
3	CON EL RIESGO PAÍS OCASIONA PÉRDIDA DE CLIENTES POTENCIALES INTERNACIONALES.	x			0,02	5			0,1
4	RIESGO PAÍS CONLLEVA A RESTRICCIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO.		x		0,01		3		0,03
5	CORRUPCIÓN DEL ECUADOR LIMITA NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.	x			0,03	5			0,15
6	CONFLICTOS POLÍTICOS CAUSA INESTABILIDAD FINANCIERA.	x			0,02	5			0,1
7	INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARÍA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL.	x			0,02	5			0,1
8	DISMINUYE OFERTA LABORAL, DECRECE CLIENTES Y SE ELEVAN PRECIOS DEL PRODUCTO TERMINADO.			x	0,01			1	0,01
9	DISMINUYE PODER ADQUISITIVO DE CLIENTES, DISMINUYE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA.			x	0,005			1	0,005
10	DISMINUYE MANO DE OBRA EN EL PAÍS, AUMENTA POBREZA.		x		0,005		3		0,015
11	PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO.		x		0,03		3		0,09
12	CLIENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO.	x			0,02	5			0,1
13	CLIENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO.		x		0,01		3		0,03
14	OFRECEN PRODUCTOS A EMPRESAS CAMARONERAS, LA COMPETENCIA POSICIONADA EN EL MERCADO.	x			0,02	5			0,1
15	NO EXISTE POSICIONAMIENTO DE VINUEGRAF EN EL MERCADO CAMARONERO.		x		0,01		3		0,03
16	CLIENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET, EMPRESA NO POSEE.	x			0,03	5			0,15
17	COMPETIDORES MEJOR MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA.			x	0,03			1	0,03
18	BARRERAS DE ENTRADA LIMITAN LA PRODUCCIÓN.		x		0,02		3		0,06
					1				3,66

ELABORADO POR: AUTOR

2.3.1.5 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

TABLA 2. 59 MATRIZ GENERAL ELECTRIC



ELABORADO POR: AUTOR



2.3.1.6 MATRIZ DE ACCIÓN “FO”

TABLA 2. 60 MATRIZ 12

		MATRIZ 12																																														
		MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”																																														
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43				
		FORTALEZAS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43			
Cuenta con muy buena capacidad de gestión		1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	5	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	69	
Cuenta con capital propio de la empresa		1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79
Buena capacidad de pago		1	1	5	5	5	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	75
Trabaja bajo presupuestos		1	3	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	59	
Producto terminado es de proceso productivo adecuado para generación del producto terminado		1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	127	
Maquinaria y equipos		1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	73	
Posee buena política de reclutamiento de personal		3	1	5	5	3	1	1	1	1	1	3	5	3	1	3	3	3	5	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	97
Cuenta con la cantidad de personal necesario		1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	47	
Agentes vendedores conocen muy bien el producto final		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	65
Buena negociación con el		1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	5	5	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	1	3	83
TOTAL		13	13	25	25	17	15	15	15	15	17	21	25	21	17	25	25	25	23	17	15	17	21	17	17	19	17	33	17	17	25	31	17	13	17	25	17	17	15	17	17	15	23	15	823			

ELABORADO POR: AUTOR



2.3.1.7

MATRIZ DE ACCIÓN "DA"

TABLA 2. 61 MATRIZ 13

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		MATRIZ 13																		
		MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"																		
		A M E N A Z A S	DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO, DISMINUYE ADQUISITIVA DE CUENTAS. DÉFICIT BALANZA COMERCIAL, GENERA MENOR PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA. CON EL RIESGO PAÍS OCASIONA PÉRDIDA DE CUENTAS POTENCIALES INTERNACIONALES. RIESGO PAÍS CONLLEVA A RESTRICCIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO. CORRUPCIÓN DEL ECUADOR LIMITA NEGOCIACIONES INTERNACIONALES. CAUSA CONFLICTOS POLÍTICOS INESTABILIDAD FINANCIERA. INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARIA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL. DISMINUYE OFERTA LABORAL, DECRECE CUENTAS Y SE ELEVAN PRECIOS DEL PRODUCTO TERMINADO. DISMINUYE PODER ADQUISITIVO DE CUENTAS, DISMINUYE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA. DISMINUYE MANDO DE OBRA EN EL PAÍS, AUMENTA POBREZA. PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO. CUENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO. CUENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO. OFRECEN PRODUCTOS A EMPRESAS CAMPAÑERAS. LA COMPETENCIA NO EXISTE POSICIONAMIENTO DE VINUEGRAF EN EL MERCADO CAMARONERO. CUENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET. EMPRESA NO POSEE. COMPETIDORES MEJOR MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA. BARRERAS DE ENTRADA LIMITAN LA PRODUCCIÓN.																	
			DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16
D1	NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	3	1	3	3	3	5	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	36
D2	NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	5	3	1	1	34
D3	NO POSEE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	22
D4	NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	3	1	1	3	1	3	30
D5	NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	5	3	3	3	3	1	1	36
D6	NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	1	1	1	1	3	46
D7	MALA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	28
D8	NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.	3	1	3	3	3	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	36
D9	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA ES BÁSICO Y NECESARIO PARA SUS ACTIVIDADES.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	22
D10	NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA IMPRESCINDIBLE LA NEGOCIACIÓN CON OTRAS	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	26
D11	PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE	5	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	38
D12	AMBIENTE LABORAL INADECUADO.	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	30
D13	NO CUENTA CON UN SERVICIO POST - VENTA.	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	3	1	30
TOTAL		33	17	21	21	21	19	23	25	25	17	29	37	31	17	19	23	15	21	414

ELABORADO POR: AUTOR



2.3.1.8 MATRIZ DE ACCIÓN “FA”

TABLA 2. 62 MATRIZ 14

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"																				
PONDERRACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	TOTAL	
																				FORTALEZAS
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18		
F1	CUENTA CON MUY BUENA CAPACIDAD DE GESTIÓN	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	5	5	3	1	1	3	3	3	40
F2	CUENTA CON CAPITAL PROPIO DE LA	1	1	3	1	1	1	5	3	1	1	5	3	1	5	1	1	1	3	38
F3	BUENA CAPACIDAD DE PAGO	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	32
F4	TRABAJA BAJO PRESUPUESTOS	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	5	1	1	1	1	1	1	27
F5	PRODUCTO TERMINADO ES DE CALIDAD	3	1	1	1	3	1	5	1	3	1	5	5	3	3	3	5	5	1	50
F6	PROCESO PRODUCTIVO ADECUADO PARA GENERACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	3	1	3	1	5	1	36
F7	MAQUINARIA Y EQUIPOS SOFISTICADOS	3	1	3	3	3	1	1	1	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	58
F8	POSEE BUENA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	20
F9	CUENTA CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	20
F10	AGENTES VENDEDORES CONOCEN MUY BIEN EL PRODUCTO FINAL	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	3	3	1	1	3	5	1	34
F11	BUENA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	5	3	1	1	3	5	1	1	36
	TOTAL	17	15	15	13	18	13	29	15	19	15	45	37	23	19	19	27	33	19	372

ELABORADO POR: AUTOR



2.3.1.9 MATRIZ DE ACCIÓN “DO”

TABLA 2. 63 MATRIZ 15

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO"																																													
MATRIZ 15																																													
DEBILIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	TOTAL	
D1 NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	95		
D2 NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51
D3 NO POSEE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	49	
D4 NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	5	5	1	1	5	1	1	3	3	3	3	3	1	3	5	1	87		
D5 NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	5	3	3	1	5	1	1	3	3	1	1	1	69	
D6 NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	5	1	1	3	3	5	1	3	1	1	3	1	5	85	
D7 MALA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	1	5	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	67	
D8 NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	5	3	3	1	3	3	1	5	1	1	1	1	1	73	
D9 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA ES BÁSICO Y NECESARIO PARA SUS ACTIVIDADES.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	53
D10 NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA IMPRESCINDIBLE LA NEGOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	3	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	81	
D11 PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE EDUCACIÓN.	1	1	1	1	1	3	3	3	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	65	
D12 AMBIENTE LABORAL INADECUADO.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51	
D13 NO CUENTA CON UN SERVICIO POST-VENTA.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	55
TOTAL	15	15	15	15	15	17	17	15	17	17	23	21	19	17	23	15	19	27	21	17	23	25	19	17	21	29	23	17	21	33	35	19	25	17	31	19	19	19	31	17	19	25	17	891	

ELABORADO POR: AUTOR

2.3.1.10

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

TABLA 2. 64 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ 16			
MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA			
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	ANÁLISIS INTERNO	O3 ESTABILIDAD TASA ACTIVA, SE PUEDE FINANCIAR SUS OPERACIONES. O4 MENOR PORCENTAJE EN TASAS DE INTERÉS CON LA CFN. O11 CULTURA CONSUMISTA, SE ELEVA LA DEMANDA DEL PRODUCTO. O12 EL INTERNET AHORRA TIEMPO, DINERO Y GENERA CERO PAPEL LO CUAL CONTRIBUYE CON EL MEDIO AMBIENTE O13 COMERCIO ELECTRÓNICO PERMITE PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS. O15 MAQUINARIA Y EQUIPO DE PUNTA INCREMENTA LA PRODUCCIÓN. O16 CONTRIBUIR CON EL IMPACTO AMBIENTAL DA BENEFICIOS DIRECTOS. O17 CREACIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS, AYUDA AL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD. O18 PROVEEDORES CONOCEN EL GIRO DEL NEGOCIO. O22 ACEPTACIÓN DEL MERCADO CON RESPECTO A LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO QUE PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE. O27 CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS BUENOS, ASÍ COMO PRODUCE VINUEGRAF. O30 EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE PRODUCTOS QUE REQUIEREN DEL EMPAQUE QUE VINUEGRAF PRODUCE. O31 CLIENTE BUSCA QUE EL PRODUCTO FINAL CUMPLA CON SUS EXPECTATIVAS. O35 EXPORTADORAS DE CAMARÓN SON EL MERCADO POTENCIAL DE VINUEGRAF. O42 FACTORES DE ÉXITO PERMITE AMPLIAR MERCADO.	A7 INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARÍA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL. A11 PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO. A12 CLIENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO. A13 CLIENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO. A16 CLIENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET. EMPRESA NO POSEE. A17 COMPETIDORES MEJOR MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA.
FORTALEZAS		FO	FA
F1 CUENTA CON MUY BUENA CAPACIDAD DE GESTIÓN	1	(F2 - O15) Invertir parte del capital propio de la empresa con el fin de adquirir nueva maquinaria, lo cual representa un ingreso a largo plazo.	1
F2 CUENTA CON CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA	2	(F3 - O18) Establecer negociaciones con los proveedores en las que otorguen descuentos de acuerdo a la necesidad de la empresa.	2
F3 BUENA CAPACIDAD DE PAGO	3	(F5, O42) Obtener un certificado de calidad que avalize nuestro producto.	5
F5 PRODUCTO TERMINADO ES DE CALIDAD	4	(F7 - O27) Determinar procesos de producción para obtener productos de calidad.	6
F6 PROCESO PRODUCTIVO ADECUADO PARA GENERACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	5	(F11 - O17) Desarrollar productos ecológicos motivando a los clientes a adquirir de acuerdo a sus necesidades.	7
F7 MAQUINARIA Y EQUIPOS SOFISTICADOS			10
F10 AGENTES VENDEDORES CONOCEN MUY BIEN EL PRODUCTO FINAL			11
F11 BUENA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE			

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 2. 65 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ I/7					
MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA					
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	ANÁLISIS INTERNO	O11	CULTURA CONSUMISTA, SE ELEVA LA DEMANDA DEL PRODUCTO.	A1	DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO, DISMINUYE CAPTACIÓN ADQUISITIVA DE CLIENTES.
	O12	EL INTERNET AHORRA TIEMPO, DINERO Y GENERA CERO PAPEL LO CUAL CONTRIBUYE CON EL MEDIO AMBIENTE.	A7	INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARÍA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL.	
	O15	MAQUINARIA Y EQUIPO DE PUNTA INCREMENTA LA PRODUCCIÓN.	A8	DISMINUYE OFERTA LABORAL, DECRECE CLIENTES Y SE ELEVAN PRECIOS DEL PRODUCTO TERMINADO.	
	O18	PROVEEDORES CONOCEN EL GIRO DEL NEGOCIO.	A9	DISMINUYE PODER ADQUISITIVO DE CLIENTES, DISMINUYE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA.	
	O19	POR LA VARIEDAD DE PROVEEDORES, ENTREGAN PRODUCTOS DE CALIDAD.	A11	PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO.	
	O21	MATERIA PRIMA CUENTA CON CERTIFICACIONES, GENERANDO CALIDAD EN EL PRODUCTO FINAL.	A12	CLIENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO.	
	O22	ACEPTACIÓN DEL MERCADO CON RESPECTO A LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO QUE PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE.	A13	CLIENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO.	
	O26	BUENA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR GENERA PODER DE NEGOCIACIÓN.	A16	CLIENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET, EMPRESA NO POSEE.	
	O27	CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS BUENOS, ASÍ COMO PRODUCE VINUEGRAF.			
	O30	EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE PRODUCTOS QUE REQUIEREN DEL EMPAQUE QUE VINUEGRAF PRODUCE.			
	O31	CLIENTE BUSCA QUE EL PRODUCTO FINAL CUMPLA CON SUS EXPECTATIVAS.			
	O33	CON LA CREACIÓN DE PRODUCTOS QUE PROTEJAN AL AMBIENTE INCREMENTA LA CARTERA DE CLIENTES.			
	O35	EXPORTADORAS DE CAMARON SON EL MERCADO POTENCIAL DE VINUEGRAF.			
	O39	CLIENTE SOLICITA INFORMACIÓN VIA MAIL, LO CUAL AYUDA A LA EMPRESA A ABARATAR COSTOS.			
DEBILIDADES		DO		DA	
D1	NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	1	(D1 - O31) Realizar un estudio de ubicación en los puestos de trabajo de la empresa, de manera que se cumpla a cabalidad lo que el cliente pide.	1	(D1 - A12) Crear un manual de funciones en que se establezca las responsabilidades de cada cargo a fin de cubrir la producción a tiempo.
D2	NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	2	(D4 - O27) Organizar a la empresa a través de un organigrama de acuerdo a los requerimientos de la misma, para poder cumplir a cabalidad lo que el cliente solicita.	2	(D2 - A9) Socializar con los clientes y trabajadores la filosofía corporativa lo cual permite mejorar la producción de la empresa.
D4	NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	3	(D5 - O30) Implementar un modelo de gestión estratégico para mejorar todas las áreas de la empresa.	3	(D5 - A1) Generar una planificación financiera para los clientes de manera que su forma de pago sea más amplia y así demanden productos de VINUEGRAF.
D5	NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	4	(D6 - O15) Acceder a un financiamiento para invertir en maquinaria de punta.	4	(D6 - A7) Establecer mayor negociación con los proveedores internacionales de para disminuir los costos de adquisición, de tal forma compense con los aranceles establecidos por el gobierno y el costo del producto no se eleve.
D6	NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	5	(D8 - O31) Tener una evaluación semestral del mantenimiento de la maquinaria dándoles mantenimiento.	5	(D8 -A11) Capacitar al personal operativo que maneje la maquinaria de la empresa para evitar gastos de mantenimiento y adquisición de maquinaria nueva.
D8	NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.	6	(D10 - O12) Implementar una página web, en la cual se despliegue información básica de la empresa, productos y la forma de contactarse.	6	(D2 - A12) Crear políticas en base a los resultados laborales de los empleados.
D10	NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA IMPRESCINDIBLE LA NEGOCIACIÓN CON OTRAS EMPRESAS.	7	(D11 - O35) Elaborar un sistema de capacitación continua para el personal para que logre los objetivos de la empresa y más tarde permita abarcar el mercado potencial.		
D11	PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE EDUCACIÓN.				

ELABORADO POR: AUTOR

RESÚMEN

El diagnóstico situacional de la empresa nos ha permitido conocer los factores que conforman el ambiente interno y externo y que pueden afectar o favorecer el desarrollo de VINUEGRAF S.A:

El análisis FODA arroja los principales resultados

➤ FORTALEZAS

Cuenta con muy buena capacidad de gestión

Cuenta con capital propio de la empresa

Buena capacidad de pago

Producto terminado es de calidad

Proceso productivo adecuado para generación del producto terminado

Maquinaria y equipos sofisticados

Agentes vendedores conocen muy bien el producto final

Buena negociación con el cliente

➤ DEBILIDADES

No existe delegación de responsabilidades

No posee filosofía corporativa.

No tiene establecidos sus departamentos y sus funciones no bien definidas.

No posee plan estratégico

No existe un buen nivel de rentabilidad.

No existe programa de mantenimiento de maquinaria.

No posee medios electrónicos de comunicación actuales, lo cual facilitaría de una manera imprescindible la negociación con otras empresas.

Personal no posee nivel adecuado de educación

➤ OPORTUNIDADES

Estabilidad tasa activa, se puede financiar sus operaciones

Menor porcentaje en tasas de interés con la CFN.

Cultura consumista, se eleva la demanda del producto.

El internet ahorra tiempo, dinero y genera cero papel lo cual contribuye con el medio ambiente

Comercio electrónico permite penetrar en nuevos mercados.

Maquinaria y equipo de punta incrementa la producción

Contribuir con el impacto ambiental da beneficios directos.

Proveedores conocen el giro del negocio.

Por la variedad de proveedores, entregan productos de calidad

Materia prima cuenta con certificaciones, generando calidad en el producto final

Aceptación del mercado con respecto a la creación de un producto que proteja el medio ambiente.

Buena relación con el proveedor genera poder de negociación.

Clientes requieren productos buenos, así como produce Vinuegraf.

Existe una demanda alta de productos que requieren del empaque que Vinuegraf produce.

Cliente busca que el producto final cumpla con sus expectativas.

Con la creación de productos que protejan al ambiente incrementa la cartera de clientes

Exportadoras de camarón son el mercado potencial de Vinuegraf.

Cliente solicita información vía mail, lo cual ayuda a la empresa a abaratar costos.

Factores de éxito permite ampliar mercado

➤ **AMENAZAS**

Disminución del crecimiento económico, disminuye captación adquisitiva de clientes.

Incremento de las tasas arancelarias elevaría costos del producto final.

Disminuye oferta laboral, decrece clientes y se elevan precios del producto terminado.

Disminuye poder adquisitivo de clientes, disminuye producción en la empresa.

Precio maquinaria y equipo elevado.

Cientes requieren entrega de productos a tiempo.

Cliente conoce competencia con mayor experiencia en el mercado.

Cientes potenciales recibir información a través de internet, empresa no posee.

Competidores mejor maquinaria y tecnología.

Del resultado de las matrices tenemos que:

TABLA 2. 66 RATIOS

RATIO BALANCE DE FUERZA (FO)	=	VALOR DE LA MATRIZ	=	823	=	0,35
		POND. ALTA X NF X NC		5x43x11		
RATIO BALANCE DE FUERZA (DA)	=	VALOR DE LA MATRIZ	=	414	=	0,35
		POND. ALTA X NF X NC		5x18x13		
RATIO BALANCE DE FUERZA (FA)	=	VALOR DE LA MATRIZ	=	372	=	0,38
		POND. ALTA X NF X NC		5x18x11		
RATIO BALANCE DE FUERZA (DO)	=	VALOR DE LA MATRIZ	=	881	=	0,32
		POND. ALTA X NF X NC		5x43x13		

ELABORADO POR: AUTOR

- ✓ En la matriz FO se tiene que la empresa aprovecha únicamente el 35% de las fortalezas con respecto a las oportunidades, mientras que para el 66% restante se deberá tomar medidas.
- ✓ En la matriz DA se muestra que la empresa utiliza el 35%, con el fin de que las debilidades maximicen a las amenazas.
- ✓ En la matriz FA indica que la VINUEGRAF utiliza el 38%, con el fin de minimizar el efecto de las amenazas.
- ✓ En la matriz DO el resultado indica que las debilidades de VINUEGRAF limitan un 32% el acceso de las oportunidades.

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, misión de la organización, objetivos corporativos.²⁹

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio consiste en hacer una definición de la actividad a la que se dedica la empresa, cómo la lleva a cabo y qué la diferencia de los demás.

En el caso de VINUEGRAF los posibles enfoques son los siguientes:

NEGOCIO ACTUAL O REAL: ¿Cuál es el negocio?

Empresa dedicada a producir y comercializar cajas de cartón para productos terminados en ciertas industrias a fin de agregarles una mejor presentación.

NEGOCIO POTENCIAL: ¿Cuál será mi negocio futuro?

Empresa dedicada a producir y comercializar cajas de cartón para productos terminados en todo tipo de industrias especialmente las exportadoras de camarón a fin de agregarles una mejor presentación.

NEGOCIO FUTURO: ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

²⁹ SERNA Humberto, Pág 22.

Empresa dedicada a producir y comercializar cajas de cartón para productos terminados para todo tipo de industrias a fin de agregarles una mejor presentación, satisfaciendo la necesidad de los clientes, brindando productos de calidad con precios competitivos en el mercado.

VINUEGRAF S.A.

Producción y comercialización de cajas de cartón de calidad para productos terminados en todo tipo de industrias a fin de agregarles una mejor presentación, con precios competitivos en el mercado y satisfaciendo diariamente la necesidad de los clientes.

3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.³⁰

3.2.1 PRINCIPIOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la organización cultural.³¹

VINUEGRAF no posee principios definidos, sin embargo en su trabajo diario cuenta con principios básicos logrando ser una empresa responsable y leal. Entre los siguientes principios están:

ETICA: Es el hecho real que se da en la mentalidad de los trabajadores de VINUEGRAF en donde cada una de ellas transmite una conducta sana hacia el resto y especialmente hacia los clientes.

³⁰ <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>

³¹ SERNA Humberto, Pág 22.

RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO DIARIO: VINUEGRAF toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de ello, siendo transparente con los clientes.

PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS: VINUEGRAF es consciente de la necesidad de las empresas al momento de solicitar sus pedidos, de tal manera trata de cumplir al 100% lo que el cliente requiere y así atraer a más clientes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan.

Las empresas son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso para con los clientes y el país en general, por ello se debe ayudar al desarrollo social, político y económico de su ambiente.

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

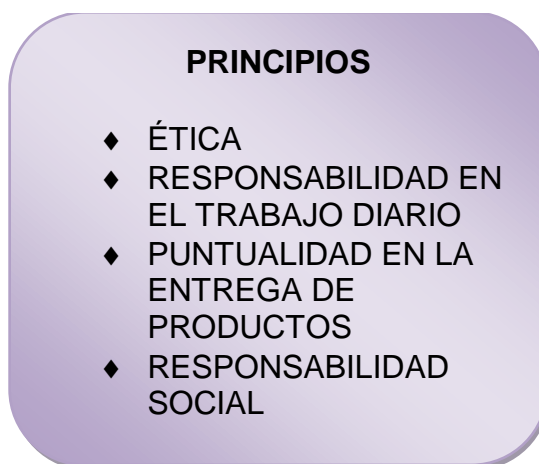
Utilizando la matriz axiológica tenemos lo siguiente:

TABLA 3. 1MATRIZ PRINCIPIOS

GRUPOS DE INTERÉS					
	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA	TOTAL
PRINCIPIOS					
Ética	X	X	X	X	4
Trabajo en equipo	X	X	X	-	3
Responsabilidad en el trabajo diario	X	X	X	X	4
Puntualidad en la entrega de productos	X	X	X	X	4
Capacitación constante	X	-	-	-	1
Responsabilidad social	X	X	X	X	4

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 3. 1 PRINCIPIOS



3.2.2 VALORES

Los valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.³²

VINUEGRAF no cuenta con valores definidos al igual que los principios, sin embargo los valores que inciden en la empresa son los siguientes:

PERSEVERANCIA: VINUEGRAF cuenta con un sentido de compromiso elevado lo cual permite llevar a buen término la elaboración de cajas de cartón durante el tiempo que se encuentra en el mercado.

EFICIENCIA: La empresa utiliza racionalmente los recursos que dispone para alcanzar la producción esperada.

LEALTAD: Esta es una virtud que se desarrolla desde la conciencia, es así como VINUEGRAF corresponde a la obligación que posee con los clientes al momento de entregar un producto de calidad, así como también lo es con la competencia.

³² SERNA, Humberto. Pág. 23

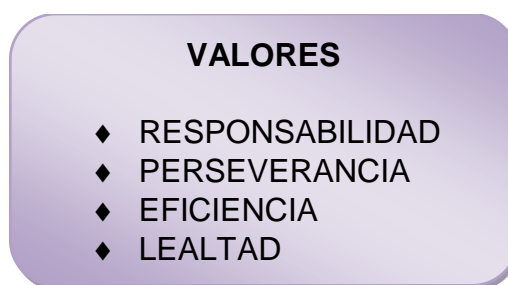
3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

TABLA 3. 2 VALORES

GRUPOS DE INTERÉS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA	TOTAL
VALORES					
CREATIVIDAD	X	X	X	-	3
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	4
PERSEVERANCIA	X	X	X	X	4
COMPAÑERISMO	X	X	X	-	3
EFICIENCIA	X	X	X	X	4
LEALTAD	X	X	X	X	4

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 3. 2 VALORES



ELABORADO POR: AUTOR

3.3 PARADIGMAS

El paradigma se define desde la epistemología, la ciencia del conocimiento, como aquel gran conjunto de creencias que permiten ver y comprender la realidad de determinada manera. Dichas creencias incluyen también ciertas preconcepciones y creencias filosóficas, que en un determinado momento comparte la comunidad científica. Como es posible intuir, los paradigmas se encuentran en constante cambio, cambios que guarda relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes.³³ Un paradigma es un conjunto de reglas que "rigen" una determinada disciplina. Están "reglas" se asumen normalmente como "verdades incuestionables",

³³ <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-paradigma.html>

porque son "tan evidentes" que se tornan transparentes para los que están inmersos en ellas. Como el aire para las personas o el agua para el pez.³⁴

Lo que se vive hoy son permanentes "cambios paradigmáticos", en la educación, la economía, los negocios, las empresas, la política. Es decir un permanente cambio de las reglas. Los que se anticipan a los cambios son los innovadores, aquellos que empiezan cuestionando los paradigmas.

En términos sencillos, un paradigma es el conjunto de cosas que asumimos y creemos, lo que sirve como base o filtro para nuestra percepción e interpretación de la realidad.

GRÁFICO 3. 3 PARADIGMAS

ACTUAL	PROPUESTA
Productos acorde a lo que requiere el cliente.	Entregar productos que superen las expectativas del cliente.
Maquinaria y equipo necesario para cubrir producción	Invertir en maquinaria de punta a fin de incrementar la producción.
Canales de comunicación e información del producto son los agentes vendedores	Diseñar canales de comunicación

ELABORADO POR: AUTOR

3.4 MISIÓN

La misión es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos.³⁵

Vinuegraf no cuenta con una misión establecida, a continuación se indica el procedimiento para desarrollar la misión apropiada para la empresa la

³⁴ http://negocios.bligoo.com/content/view/37882/Que_es_un_paradigma.html

³⁵ SERNA, Humberto. Pág. 24

cual actuará como una mano invisible que guía al personal de la organización.

TABLA 3. 3 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	
NATURALEZA DEL NEGOCIO	Producción y comercialización de empaques.
RAZÓN PARA EXISTIR	Entregar productos y servicios de calidad que superen las expectativas del cliente.
MERCADO AL QUE SIRVE	Grandes, medianas y pequeñas empresas.
TAMAÑO	Mediano
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO	Maquinaria sofisticada y materia prima de calidad..
PRINCIPIOS	Puntualidad en la entrega de productos.
VALORES	Responsabilidad.

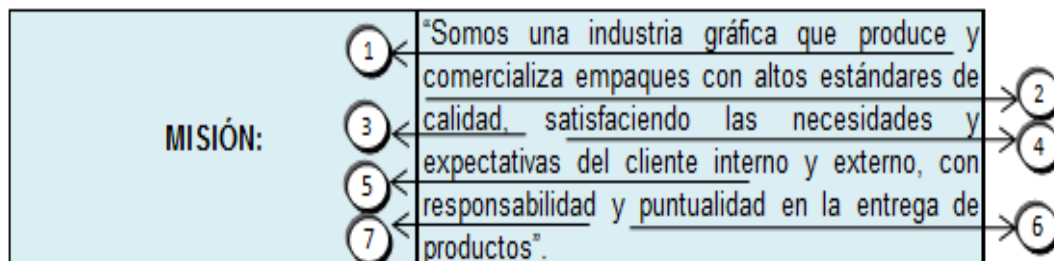
ELABORADO POR: AUTOR

3.4.1 MISIÓN PROPUESTA

“Somos una industria gráfica que produce y comercializa empaques con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, con responsabilidad y puntualidad en la entrega de productos”.

3.4.2 ADN MISIÓN

GRÁFICO 3. 4 ADN MISIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 3. 4 ADN MISIÓN

ELEMENTO DE MISIÓN	KPI
Producción de empaques de calidad.	Recompra de clientes = Total clientes de recompra / Total clientes compra.
Comercialización de empaques de calidad.	Crecimiento de las ventas = Ventas período actual / Ventas período anterior
Empaques de calidad.	Calidad del producto = Unidades defectuosas / Unidades producidas.
Satisfacer necesidades y expectativas del cliente externo.	Nivel de Quejas = Número de Quejas / Ventas.
Satisfacer necesidades y expectativas del cliente interno.	Capacitación promedio impartida = Horas – Hombre de capacitación / Número de empleados.
Responsabilidad.	Productividad de mano de obra = Unidades producidas / Horas hombre trabajadas.
Puntualidad en la entrega de productos.	Tiempo de entrega = Tiempo planificado / Tiempo entrega real

ELABORADO POR: AUTOR

3.5 VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La empresa no posee una visión, por ello se desarrolló el procedimiento adecuado para obtener los elementos y formar la visión.

TABLA 3. 5 VISIÓN

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	
POSICIÓN EN EL MERCADO	Buen posicionamiento nacional diferenciándose constantemente de la competencia para alcanzar mayor participación en el mercado.
TIEMPO	CUATRO AÑOS
AMBITO DEL MERCADO	Se desenvuelve en la industria gráfica distribuyendo cajas de cartón de calidad a todo tipo de empresas.
PRODUCTOS	Cajas de cartón corrugado y plegadizas
VALORES	Responsabilidad, perseverancia, eficiencia y lealtad.
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO DIARIO

ELABORADO POR: AUTOR

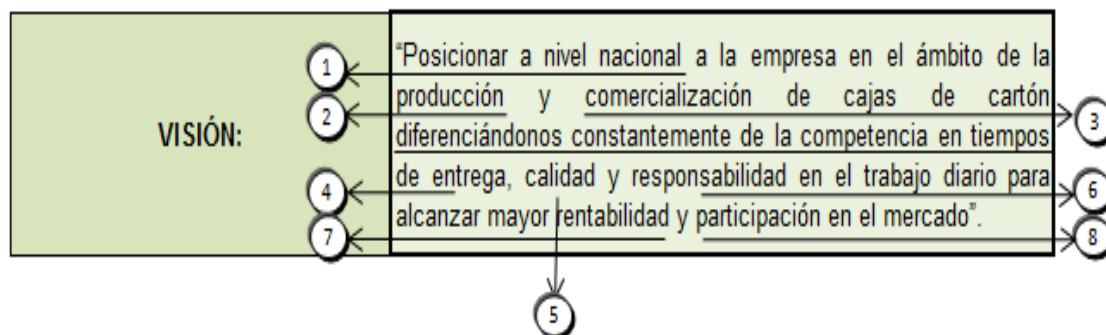
3.5.1 VISIÓN PROPUESTA

VISIÓN 2014

“Posicionar a nivel nacional a la empresa en el ámbito de la producción y comercialización de cajas de cartón diferenciándonos constantemente de la competencia en tiempos de entrega, calidad y responsabilidad en el trabajo diario para alcanzar mayor rentabilidad y participación en el mercado”.

3.5.2 ADN VISIÓN

GRÁFICO 3. 5 ADN VISIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 3. 6 MISIÓN

ELEMENTO DE MISIÓN	KPI
Posicionar a nivel nacional	$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\text{Ventas período actual}}{\text{Ventas período anterior}}$
Producción de cajas de cartón de calidad.	$\text{Calidad del producto} = \frac{\text{Total desperdicios}}{\text{Total de producción}}$
Comercialización de cajas de cartón de calidad.	$\text{Comercialización} = \frac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades producidas}}$
Diferenciándonos constantemente de la competencia en tiempos de entrega.	$\text{Tiempos de entrega} = \frac{\text{Tiempo entrega real}}{\text{Tiempo planificado}}$
Diferenciándonos constantemente de la competencia en calidad.	$\text{Calidad del producto} = \frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{unidades producidas}}$
Diferenciándonos constantemente de la competencia en responsabilidad en el trabajo diario.	$\text{Productividad mano de obra} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{horas - hombre trabajadas}}$
Alcanzar mayor rentabilidad.	$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$
Participación en el mercado.	$\text{Recompra de clientes} = \frac{\text{Total clientes de recompra}}{\text{Total clientes compra}}$

ELABORADO POR: AUTOR

3.6 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Las propuestas de valor están definidas como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes, entregando una combinación particular de características. Para ello se debe partir identificando las perspectivas con las que cuenta la empresa, en el caso de Vinuegraf constan las que se muestran a continuación:

- ◆ FINANCIERA
- ◆ CLIENTES
- ◆ RESPONSABILIDAD SOCIAL
- ◆ INTERNO – PROCESOS
- ◆ CAPITAL INTANGIBLE

3.6.1 PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 3. 6 PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	FODA	PROPUESTA DE VALOR
FINANCIERO	CRECIMIENTO	BUENA CAPACIDAD DE PAGO	Crecer en el mercado actual y potencial.
		CULTURA CONSUMISTA, SE ELEVA LA DEMANDA DEL PRODUCTO.	
		MAQUINARIA Y EQUIPO DE PUNTA INCREMENTA LA PRODUCCIÓN.	
		EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE PRODUCTOS QUE REQUIEREN DEL EMPAQUE QUE VINUEGRAF PRODUCE.	
		EXPORTADORAS DE CAMARON SON EL MERCADO POTENCIAL DE VINUEGRAF.	
		FACTORES DE ÉXITO PERMITE AMPLIAR MAQUINARIA Y EQUIPOS SOFISTICADOS	
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	COMPETIDORES MEJOR MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA.	Optimizar los gastos de producción y reducir costos.
		NO EXISTE UN BUEN NIVEL DE RENTABILIDAD.	
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	ESTABILIDAD TASA ACTIVA, SE PUEDE FINANCIAR SUS OPERACIONES.	Rapidez en generación de flujo de efectivo.
CUENTA CON CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA			
MINOR PORCENTAJE EN TASAS DE INTERÉS CON LA CFN.			
		DISMINUYE PODER ADQUISITIVO DE CLIENTES, DISMINUYE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA.	

ELABORADO POR: AUTOR

3.6.2 PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA CLIENTES

TABLA 3. 7 PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CLIENTE	CALIDAD	PRODUCTO TERMINADO ES DE CALIDAD	Entregar productos de calidad.
		CLIENTES REQUIEREN PRODUCTOS BUENOS, ASÍ COMO PRODUCE VINUEGRAF.	
	PRECIO	INCREMENTO DE LAS TASAS ARANCELARIAS ELEVARÍA COSTOS DEL PRODUCTO FINAL.	Mantener precios competitivos en cada uno de los productos.
		DISMINUYE OFERTA LABORAL, DECRECE CLIENTES Y SE ELEVAN PRECIOS DEL PRODUCTO TERMINADO.	
		PRECIO MAQUINARIA Y EQUIPO ELEVADO.	
	TIEMPO	CLIENTES REQUIEREN ENTREGA DE PRODUCTOS A TIEMPO.	Superar expectativas en tiempos de entrega requeridos por el cliente.
RELACIONES	BUENA NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE CLIENTE CONOCE COMPETENCIA CON MAYOR EXPERIENCIA EN EL MERCADO.	Mejorar la negociación entre empresa - cliente.	
SERVICIO	CLIENTE BUSCA QUE EL PRODUCTO FINAL CUMPLA CON SUS EXPECTATIVAS.	Mejorar nuestro proceso de servicio y atención al cliente.	

ELABORADO POR: AUTOR

3.6.3 PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

TABLA 3. 8 PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	FODA	PROPUESTA DE VALOR
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	CONTRIBUIR CON EL IMPACTO AMBIENTAL DABENEFICIOS DIRECTOS.	No generar contaminación en la producción.
		CREACIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS, AYUDA AL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD.	Motivar el uso de productos ecológicos.
		ACEPTACIÓN DEL MERCADO CON RESPECTO A LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO QUE PROTEJA EL MEDIO AMBIENTE.	
		CON LA CREACIÓN DE PRODUCTOS QUE PROTEJAN AL AMBIENTE INCREMENTA LA CARTERA DE CLIENTES.	

ELABORADO POR: AUTOR

3.6.4 PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA INTERNO PROCESOS

TABLA 3. 9 PERSPECTIVA INTERNO - PROCESOS

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	FODA	PROPUESTA DE VALOR
INTERNO - PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	CUENTA CON MUY BUENA CAPACIDAD DE GESTIÓN NO POSEE PLAN ESTRATÉGICO.	Desarrollar un modelo de gestión estratégica a través de un BSC.
	OPERATIVO	PROCESO PRODUCTIVO ADECUADO PARA GENERACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO NO TIENE ESTABLECIDOS SUS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES NO BIEN DEFINIDAS.	Mejorar el proceso productivo.
		NO EXISTE PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA.	Garantizar el mantenimiento efectivo de la maquinaria para su funcionamiento.
	ADMINISTRACIÓN CLIENTES	AGENTES VENDEDORES CONOCEN MUY BIEN EL PRODUCTO FINAL DISMINUCIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO, DISMINUYE CAPTACIÓN ADQUISITIVA DE CLIENTES.	Desarrollar procesos eficientes para entregar de productos que el cliente requiere.
	REDES DE COOPERACIÓN	PROVEEDORES CONOCEN EL GIRO DEL NEGOCIO. POR LA VARIEDAD DE PROVEEDORES, ENTREGAN PRODUCTOS DE CALIDAD. MATERIA PRIMA CUENTA CON CERTIFICACIONES, GENERANDO CALIDAD EN EL PRODUCTO FINAL. BUENA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR GENERA PODER DE NEGOCIACIÓN.	Optimizar costos de materia prima con los proveedores.

ELABORADO POR: AUTOR

3.6.5 PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

TABLA 3. 10 PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	NO EXISTE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES. NO POSEE FILOSOFÍA CORPORATIVA.	Aplicar una cultura de valores y principios para los empleados a fin de que conozcan a donde quiere llegar la empresa.
	CAPITAL HUMANO	PERSONAL NO POSEE NIVEL ADECUADO DE EDUCACIÓN.	Garantizar la satisfacción del empleado entregándoles oportunidades de crecimiento.
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	NO POSEE MEDIOS ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN ACTUALES, LO CUAL FACILITARÍA DE UNA MANERA EL INTERNET AHORRA TIEMPO, DINERO Y GENERA CERO PAPEL LO CUAL CONTRIBUYE CON EL MEDIO AMBIENTE COMERCIO ELECTRÓNICO PERMITE PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS. CLIENTE SOLICITA INFORMACIÓN VIA MAIL, LO CUAL AYUDA A LA EMPRESA A ABARATAR COSTOS. CLIENTES POTENCIALES RECIBIR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET, EMPRESA NO POSEE.	Implementar canales de comunicación eficientes.

ELABORADO POR: AUTOR

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Creer en el mercado actual y potencial.	Incrementar las ventas de los productos.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Optimizar los gastos de producción y reducir costos.	Maximizar rentabilidad de la empresa.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Rapidez en generación de flujo de efectivo.	Mejorar la generación del flujo de efectivo.
CLIENTE	CALIDAD	Entregar productos de calidad.	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.
	PRECIO	Mantener precios competitivos en cada uno de los productos.	Mantener una política de precios competitivos.
	TIEMPO	Superar expectativas en tiempos de entrega requeridos por el cliente.	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.
	RELACIONES	Mejorar la negociación entre empresa - cliente.	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.
	SERVICIO	Mejorar nuestro proceso de servicio y atención al cliente.	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	No generar contaminación en la producción.	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.
		Motivar el uso de productos ecológicos.	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.
INTERNO - PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Desarrollar un modelo de gestión estratégica a través de un BSC.	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.
	OPERATIVO	Mejorar el proceso productivo.	Garantizar la calidad del proceso productivo.
		Garantizar el mantenimiento efectivo de la maquinaria para su funcionamiento.	Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.
	ENFOQUE CLIENTE	Desarrollar procesos eficientes para entregar de productos que el cliente requiere.	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.
	REDES DE COOPERACIÓN	Optimizar costos de materia prima con los proveedores.	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Aplicar una cultura de valores y principios para los empleados a fin de que conozcan a donde quiere llegar la empresa.	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.
	CAPITAL HUMANO	Garantizar la satisfacción del empleado entregándoles oportunidades de crecimiento.	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar canales de comunicación eficientes.	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.



3.7.1 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

PONDERACIÓN ALTA=10 MEDIA= 5 BAJA= 1			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas de los productos.	10	9	9	9,4	10	9	9,5
	PRODUCTIVIDAD LARGO PLAZO	Maximizar rentabilidad de la empresa.	8	9	9	8,6	9	10	9,5
	PRODUCTIVIDAD CORTO PLAZO	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	9	8	9	8,7	9	8	8,5
CLIENTE	CALIDAD	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	7	8	9	7,9	9	9	9
	PRECIO	Mantener una política de precios competitivos.	7	7	9	7,6	9	8	8,5
	TIEMPO	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	7	9	9	8,2	8	7	7,5
	RELACIONES	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	9	9	9	9	10	9	9,5
	SERVICIO								
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	7	6	8	7	6	7	6,5
		Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	9	9	8	8,7	6	8	7



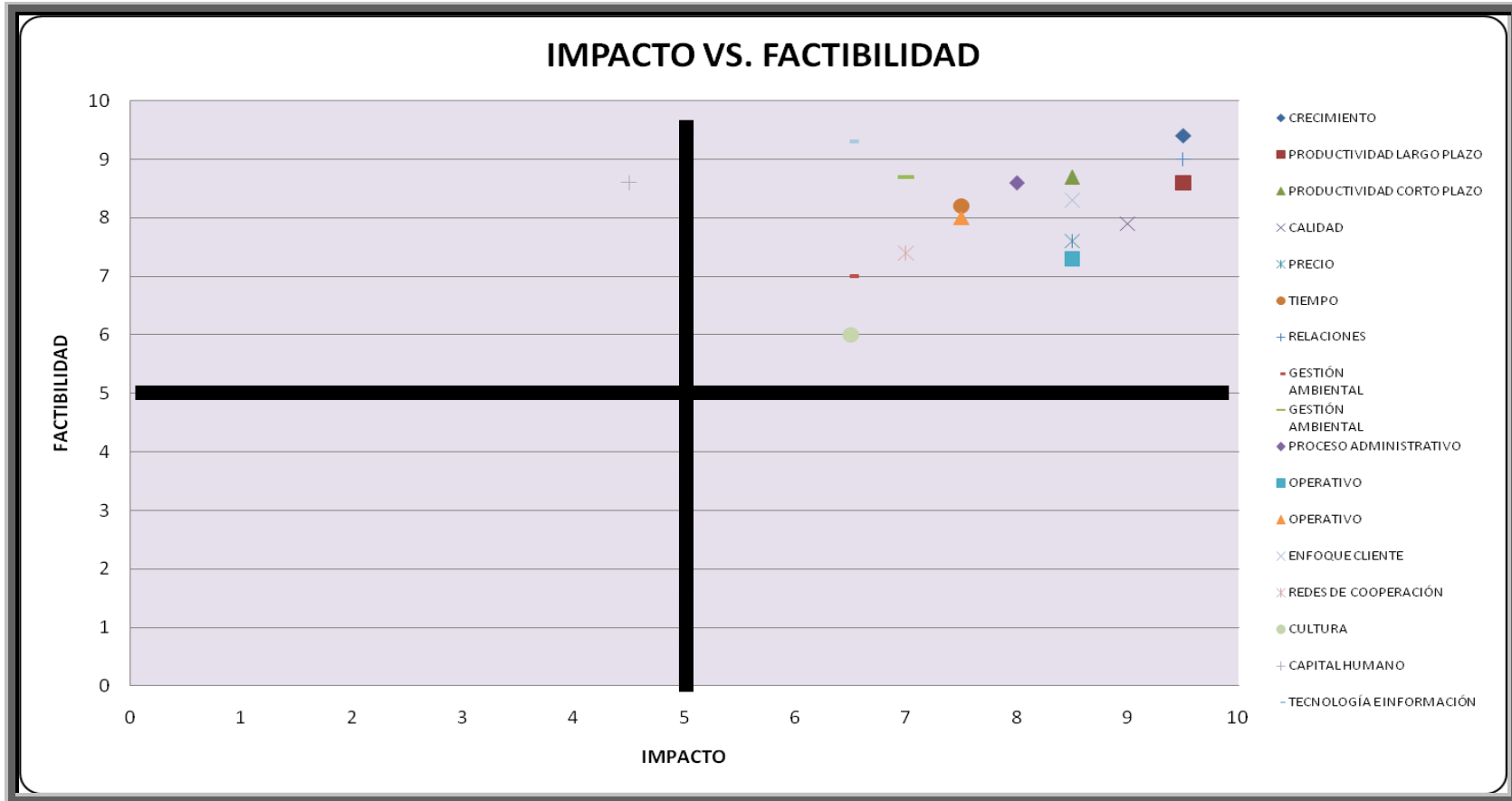
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
INTERNO PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	8	8	10	8,6	8	8	8
	OPERATIVO	Garantizar la calidad del proceso productivo.	7	7	8	7,3	9	8	8,5
		Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	8	7	9	8	7	8	7,5
	ENFOQUE CLIENTE	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	8	8	9	8,3	8	9	8,5
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	8	7	7	7,4	7	7	7
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	6	8	4	6	6	7	6,5
	CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	8	10	8	8,6	6	3	4,5
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	9	9	10	9,3	9	8	8,5

3.7.2 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

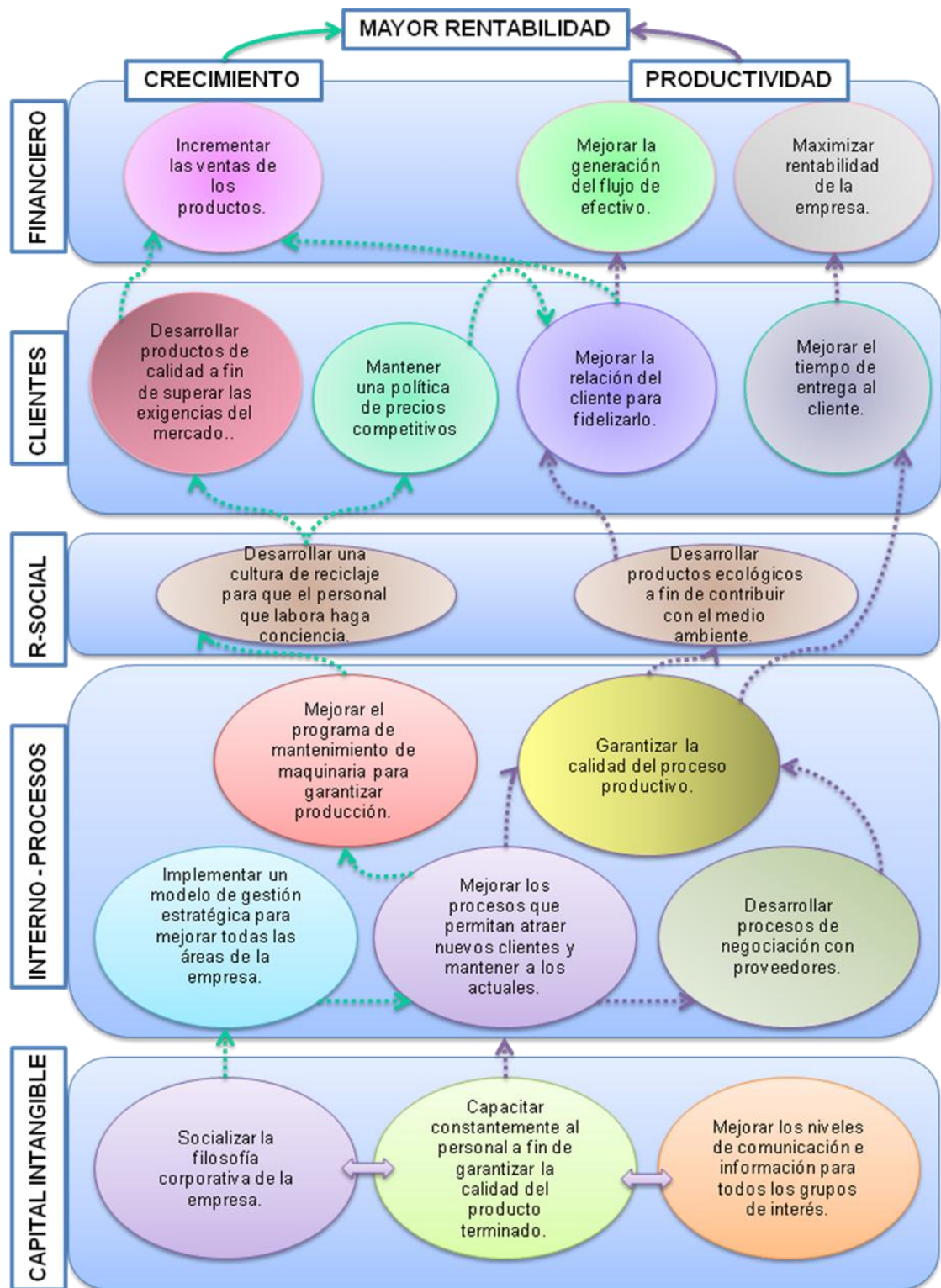
PONDERACIÓN			FACTIBILIDAD	IMPACTO
ALTA = 10 MEDIA = 5 BAJA = 1			Y	X
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	100%	100%
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas de los productos.	9,4	9,5
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Maximizar rentabilidad de la empresa.	8,6	9,5
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	8,7	8,5
CLIENTE	CALIDAD	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	7,9	9
	PRECIO	Mantener una política de precios competitivos.	7,6	8,5
	TIEMPO	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	8,2	7,5
	RELACIONES SERVICIO	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	9	9,5
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	7	6,5
		Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	8,7	7
INTERNO PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	8,6	8
	OPERATIVO	Garantizar la calidad del proceso productivo.	7,3	8,5
		Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	8	7,5
	ENFOQUE CLIENTE	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	8,3	8,5
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	7,4	7
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	6	6,5
	CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	8,6	4,5
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	9,3	6,5

3.7.3 GRÁFICO IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

GRÁFICO 3. 7 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD



3.8 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS





3.9 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Crecer en el mercado actual y potencial.	Incrementar las ventas de los productos.		X	
	PRODUCTIVIDAD LARGO PLAZO	Optimizar los gastos de producción y reducir costos.	Maximizar rentabilidad de la empresa.		X	
	PRODUCTIVIDAD CORTO PLAZO	Rapidez en generación de flujo de efectivo.	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	X		
CLIENTE	CALIDAD	Entregar productos de calidad.	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.		X	
	PRECIO	Mantener precios competitivos en cada uno de los productos.	Mantener una política de precios competitivos.		X	
	TIEMPO	Superar expectativas en tiempos de entrega requeridos por el cliente.	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	X		
	RELACIONES	Mejorar la negociación entre empresa - cliente.	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	X		
	SERVICIO	Mejorar nuestro proceso de servicio y atención al cliente.				
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	No generar contaminación en la producción.	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	X		
		Motivar el uso de productos ecológicos.	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.			X



PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
INTERNO PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Desarrollar un modelo de gestión estratégica a través de un BSC.	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.			X
	OPERATIVO	Mejorar el proceso productivo.	Garantizar la calidad del proceso productivo.	X		
		Garantizar el mantenimiento efectivo de la maquinaria para su funcionamiento.	Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.		X	
	ENFOQUE CLIENTE	Desarrollar procesos eficientes para entregar de productos que el cliente requiere.	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.			X
	REDES DE COOPERACIÓN	Optimizar costos de materia prima con los proveedores.	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.		X	
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Aplicar una cultura de valores y principios para los empleados a fin de que conozcan a donde quiere llegar la empresa.	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.		X	
	CAPITAL HUMANO	Garantizar la satisfacción del empleado entregándoles oportunidades de crecimiento.	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	X		
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar canales de comunicación eficientes.	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.		X	

3.10 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

Al analizar los diferentes tipos de estrategias, se tiene:

3.10.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La estrategia de desarrollo que posee Vinuegraf es: “EXCELENCIA OPERACIONAL”.

Vinuegraf generará ventajas competitivas al momento de ofrecer productos y servicios de muy buena calidad, orientándose a obtener una mayor productividad y calidad en los procesos.

3.10.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento que tiene la empresa es: “INTENSIVO - DESARROLLO DEL PRODUCTO”.

VINUEGRAF investigará, mejorará y desarrollará los productos existentes, con el fin de seguir atendiendo de manera eficiente al mercado actual, superando sus expectativas y maximizando el nivel de ventas de los productos.

3.10.3 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

La empresa como estrategia de competitividad es “RETADOR”.

Vinuegraf está ubicado en un nivel medio en el segmento de mercado, el cual dispone de recursos necesarios para combatir con la competencia, enfrentando a las grandes industrias gráficas líderes aprendiendo de ellas en el día a día, sin necesidad de atacarlas con acciones ofensivas.

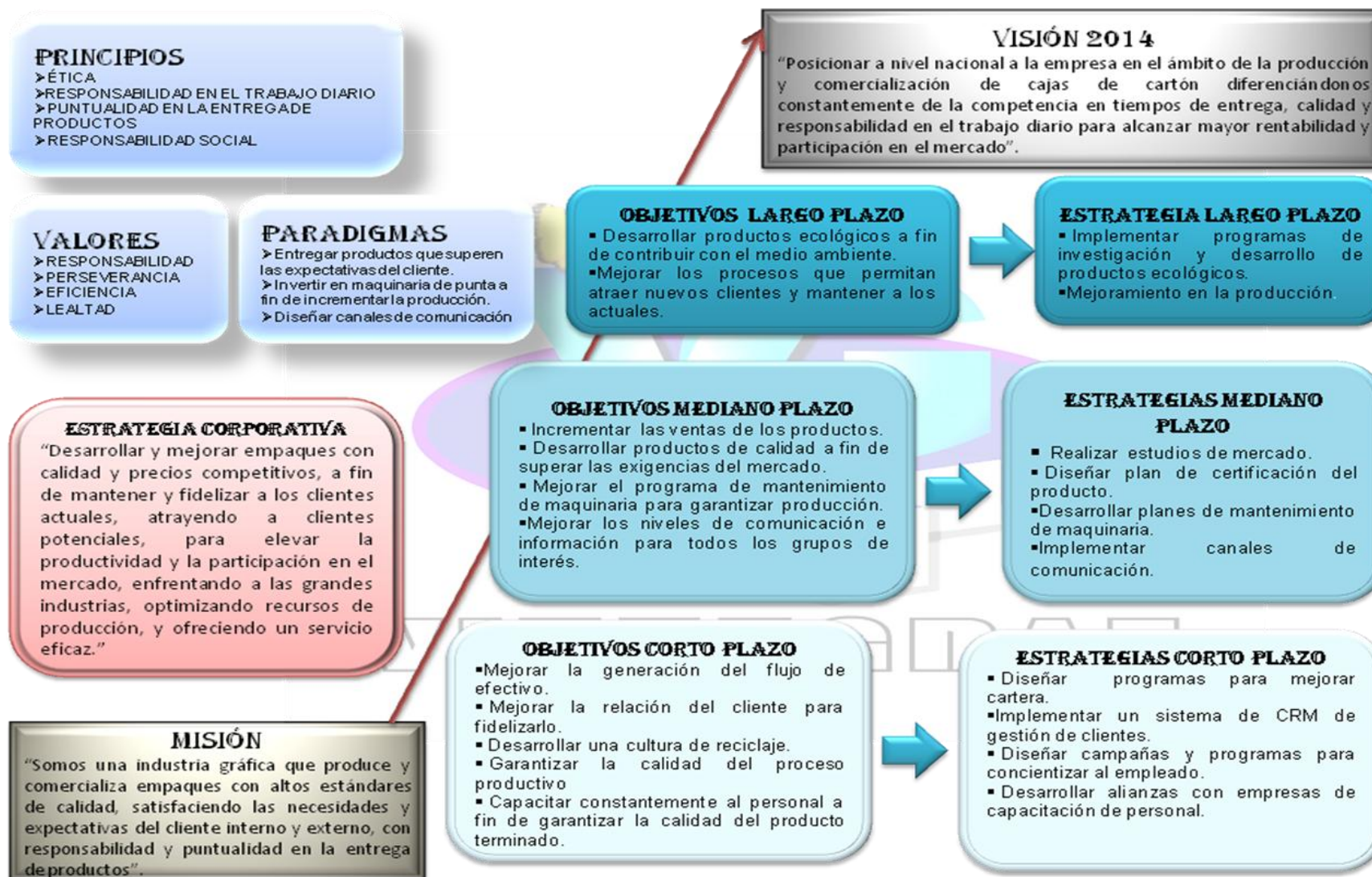
3.10.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Después de definir los tipos de estrategia de VINUEGRAF, se puede establecer la estrategia corporativa que la empresa posee.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Desarrollar y mejorar empaques con calidad y precios competitivos, a fin de mantener y fidelizar a los clientes actuales, atrayendo a clientes potenciales, para elevar la productividad y la participación en el mercado, enfrentando a las grandes industrias, optimizando recursos de producción, y ofreciendo un servicio eficaz.

3.11 MAPA CORPORATIVO



CAPITULO IV CUADRO DE MANDO INTEGRAL



CAPITULO IV

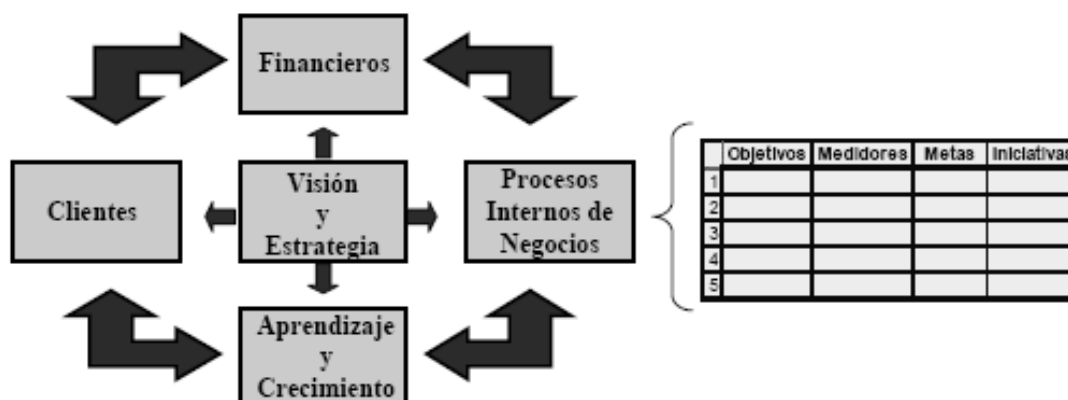
4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La finalidad del cuadro de mando integral es conseguir beneficios, a través de una cadena de causas y efectos que suceden en cinco ámbitos: financiero, clientes, responsabilidad social, procesos y capital intangible.

4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es un sistema que integra los medidores de desempeño tradicionales, con medidas de procesos, de aprendizaje, de innovación y de clientes:

GRÁFICO 4. 1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Este instrumento poderoso sirve para medir el desempeño corporativo y para enlazar la misión, visión, y estrategias a cinco medidas de desempeño.

4.2 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se debe configurar el Cuadro de Mando Integral en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la

información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI'S

KPI sus siglas significan: Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño), y es utilizado en el contexto del diseño de planes relevantes, y en la medición y análisis de los objetivos a lograr por una organización. El fin de los indicadores de gestión es motivar a los directivos y trabajadores basarse en un sistema estándar de medición para que pueda llegar a cumplir cada uno de los objetivos deseados por la empresa, y para generar mayor rentabilidad.

A continuación se ha definido un indicador por perspectiva, con su definición operacional correspondiente.

4.3.1 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 4. 1 INDICADOR PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas de los productos.	Crecimiento de las ventas	Ventas período anterior / Ventas período actual
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Maximizar rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	Beneficio / Inversión
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	Indicador de recaudo	Total recaudado x 100 / Total facturado

ELABORADO POR: AUTOR

4.3.2 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

TABLA 4. 2 INDICADOR PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CLIENTE	CALIDAD	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	Calidad del producto	Unidades defectuosas / unidades producidas
	PRECIO	Mantener una política de precios competitivos.	Recompra de clientes	Total clientes de recompra / Total clientes compra
	TIEMPO	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	Tiempo de entrega	Tiempo planificado/Tiempo real
	RELACIONES	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	Nivel de quejas	Número de quejas / Ventas
	SERVICIO			

ELABORADO POR: AUTOR

4.3.3 INDICADORES PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

TABLA 4. 3 INDICADOR PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	Desperdicios sobre producción	Total desperdicios / Total de producción
		Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	Innovación	Ingresos por productos nuevos / ingresos por productos antiguos

ELABORADO POR: AUTOR

4.3.4 INDICADORES PERSPECTIVA INTERNA – PROCESOS

TABLA 4. 4 INDICADOR PERSPECTIVA INTERNA - PROCESOS

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
INTERNO - PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	Cumplimiento de objetivos	Objetivos cumplidos / Objetivos planificados
	OPERATIVO	Garantizar la calidad del proceso productivo.	Defectos por unidades producidas	Cantidad de productos defectuosos por el total de producción.
		Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	Estado mecánico	Horas de paro de máquinas por daño / horas máquinas trabajadas
	ADMINISTRACIÓN CLIENTES	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	Unidades devueltas	Unidades devueltas / Unidades producidas
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	Calidad del proveedor	Unidades devueltas / unidades pedidas
Proveedores certificados			Total proveedores certificados / total proveedores	

ELABORADO POR: AUTOR

4.3.5 INDICADORES PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

TABLA 4. 5 INDICADOR PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	Nivel de conocimiento	Número de evaluaciones deficientes/ Total de personas evaluadas
	CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	Capacitación promedio impartida	Horas - Hombre de capacitación / Número de empleados
			Productividad de mano de obra	horas - hombre trabajadas/Unidades producidas
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	Nivel de canales implementados	Total canales implementados / Total canales planificados

ELABORADO POR: AUTOR



4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPIETA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
				KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	RESULTADO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Creer en el mercado actual y potencial.	Incrementar las ventas de los productos.	Crecimiento de las ventas	Ventas período actual / Ventas período anterior	MENSUAL	ÁREA CONTABLE	25%	30%	32%	35%	30%	Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	3 ENERO 2011	3 ENERO 2012
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Optimizar los gastos de producción y reducir costos.	Maximizar rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	Beneficio / Inversión	ANUAL	ÁREA CONTABLE	14%	18%	20%	24%	20%	Control Presupuestario.	1 ENERO 2011	30 DICIEMBRE 2012
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Rapidez en generación de flujo de efectivo.	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	Indicador de recaudo	Total recaudado x 100 / Total facturado	MENSUAL	AREA CONTABLE	85%	87%	90%	93%	88%	Programa de mejoramiento de cartera.	5 FEBRERO 2011	5 FEBRERO 2012
CLIENTE	CALIDAD	Entregar productos de calidad.	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	Calidad del producto	Unidades defectuosas / unidades producidas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	4%	3%	2%	4%	Plan de certificación del producto.	2 ABRIL 2011	1 FEBRERO 2012
	PRECIO	Mantener precios competitivos en cada uno de los productos.	Mantener una política de precios competitivos.	Recompra de clientes	Total clientes de recompra / Total clientes compra	MENSUAL	ÁREA VENTAS	80%	82%	87%	93%	83%	Programa de descuentos por volumen de compras.	1 ENERO 2011	5 FEBRERO 2012
	TIEMPO	Superar expectativas en tiempos de entrega requeridos por el cliente.	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	Tiempo de entrega	Tiempo planificado/Tiempo real	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	55%	50%	40%	35%	50%	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	1 ABRIL 2010	30 NOVIEMBRE 2010
	RELACIONES	Mejorar la negociación entre empresa - cliente.	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	Nivel de quejas	Número de quejas / Ventas	ANUAL	ÁREA VENTAS	10%	9%	7%	5%	5%	Desarrollar un programa de CRM.	1 ABRIL 2011	30 DICIEMBRE 2011
	SERVICIO	Mejorar nuestro proceso de servicio y atención al cliente.													
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	No generar contaminación en la producción.	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	Desperdicios sobre producción	Total desperdicios / Total de producción	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	5%	3%	2%	1%	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	3 ENERO 2011	5 FEBRERO 2012
													Campañas de difusión para concientizar al empleado.	1 ENERO 2011	31 SEPTIEMBRE 2011
		Motivar el uso de productos ecológicos.	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	Innovación	Ingresos por productos nuevos / ingresos por productos antiguos	ANUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	0%	2%	5%	7%	4%	Programa de investigación y desarrollo de productos que protejan el medio ambiente.	1 ENERO 2011	1 FEBRERO 2012

ELABORADO POR: AUTOR

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



INTERNO - PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Desarrollar un modelo de gestión estratégica a través de un BSC.	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	Cumplimiento de objetivos	Objetivos cumplidos / Objetivos planificados	ANUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	5%	12%	15%	6%	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	1 MAYO 2010	30 FEBRERO 2010
	OPERATIVO	Mejorar el proceso productivo.	Garantizar la calidad del proceso productivo.	Defectos por unidades producidas	Cantidad de productos defectuosos por el total de producción.	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	3%	2%	1%	2%	Plan de certificación ISO 9001-2000.	1 ENERO 2011	30 OCTUBRE 2011
		Garantizar el mantenimiento efectivo de la maquinaria para su funcionamiento.	Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	Estado mecánico	Horas de paro de máquinas por daño / horas máquinas trabajadas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	10 HORAS 8%	7%	6%	5%	7%	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	5 ABRIL 2010	31 DICIEMBRE 2010
	ENFOQUE CLIENTE	Desarrollar procesos eficientes para entregar de productos que el cliente requiere.	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	Unidades devueltas	Unidades devueltas / Unidades producidas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	5%	3%	2%	2%	Estandarizar procesos de producción	1 AGOSTO 2011	26 OCTUBRE 2012
	REDES DE COOPERACIÓN	Optimizar costos de materia prima con los proveedores.	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	Calidad del proveedor	Unidades devueltas / unidades pedidas	MENSUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	5%	9%	15%	9%	Programa de mejoramiento y relación. Proveedores.	1 AGOSTO 2012	31 DICIEMBRE 2012
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Aplicar una cultura de valores y principios para los empleados a fin de que conozcan a donde quiere llegar la empresa.	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	Nivel de conocimiento	Número de evaluaciones deficientes/ Total de personas evaluadas	SEMESTRAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	10%	8%	5%	5%	Plan de difusión de cultura organizacional.	5 ABRIL 2010	31 SEPTIEMBRE 2010
						ANUAL	ÁREA RECURSOS HUMANOS	0%	10%	25%	35%	11%	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	3 ENERO 2011	3 FEBRERO 2012
	CAPITAL HUMANO	Garantizar la satisfacción del empleado entregándoles oportunidades de crecimiento.	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	Capacitación promedio impartida	Horas - Hombre de capacitación / Número de empleados	ANUAL	ÁREA RECURSOS HUMANOS	0%	10%	15%	20%	10%	Plan de desarrollo del RRHH.	1 ENERO 2011	1 JULIO 2011
				Productividad de mano de obra	horas - hombre trabajadas/Unidades producidas	ANUAL	ÁREA RECURSOS HUMANOS	0%	10%	15%	20%	10%	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	5 JUNIO 2011	7 DICIEMBRE 2012
TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar canales de comunicación eficientes.	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	Nivel de canales implementados	Total canales implementados / Total canales planificados	ANUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	5%	11%	15%	15%	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	5 JUNIO 2011	7 DICIEMBRE 2012	

TABLA 4. 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ELABORADO POR: AUTOR



4.5 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	META	MEEP
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE					
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas de los productos.	Crecimiento de las ventas	Ventas período actual / Ventas período anterior	MENSUAL	ÁREA CONTABLE	25%	0,08	0,857	0,07	0,78	8,57%
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Maximizar rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	Beneficio / Inversión	ANUAL	ÁREA CONTABLE	14%	0,06	0,833	5%	64%	8%
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	Indicador de recaudo	Total recaudado x 100 / Total facturado	MENSUAL	AREA CONTABLE	85%	0,08	0,946	0,08	0,83	9,46%
SUBTOTAL								0,23	2,637	0,199	2,250	
CLIENTE	CALIDAD	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	Calidad del producto	Unidades defectuosas / unidades producidas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5,00%	0,09	2,00	0,17	0,86	20%
	PRECIO	Mantener una política de precios competitivos.	Recompra de clientes	Total clientes de recompra / Total clientes compra	MENSUAL	ÁREA VENTAS	80%	0,05	0,892	0,04	0,46	4,46%
	TIEMPO	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	Tiempo de entrega	Tiempo planificado/Tiempo real	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	55%	0,04	1,43	0,05	0,36	7,14%
	RELACIONES	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	Nivel de quejas	Número de quejas / Ventas	ANUAL	ÁREA VENTAS	10%	0,06	1,00	0,06	0,57	10%
	SERVICIO											
SUBTOTAL								0,23	5,321	0,321	2,250	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga	Desperdicios sobre producción	Total desperdicios / Total de producción	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	0,07	0,50	0,04	0,70	5%
		Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	Innovación	Ingresos por productos nuevos / ingresos por productos antiguos	ANUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	0%	0,03	0,57	0,02	0,30	5,71%
SUBTOTAL								0,10	1,07	0,052	1,000	



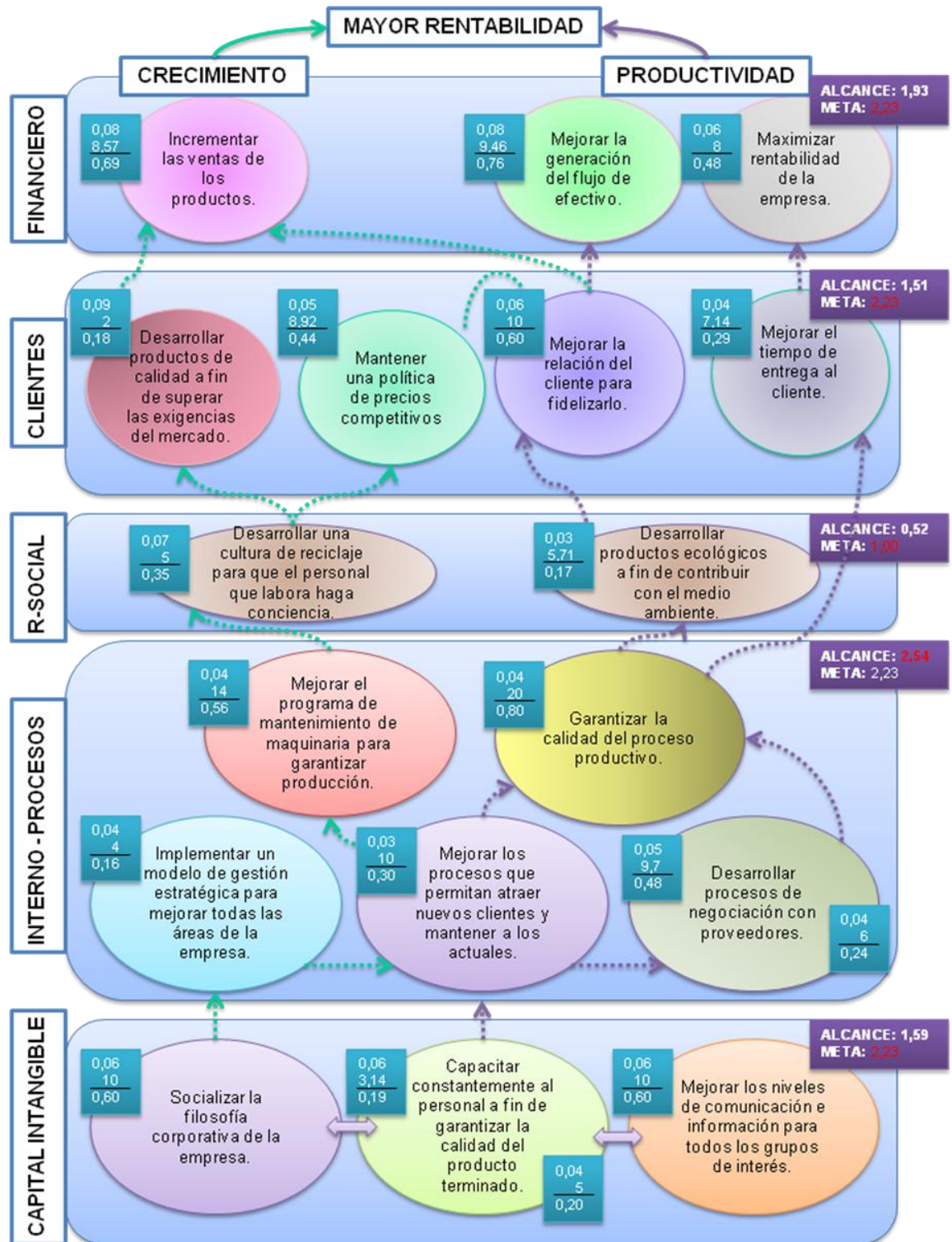
INTERNO PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	Cumplimiento de objetivos	Objetivos cumplidos / Objetivos planificados	ANUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	0,04	0,40	0,01	0,35	4%
	OPERATIVO	Garantizar la calidad del proceso productivo.	Defectos por unidades producidas	Cantidad de productos defectuosos por el total de producción.	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	0,04	2,00	0,08	0,40	20%
		Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	Estado mecánico	Horas de paro de máquinas por daño / horas máquinas trabajadas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	10 HORAS 8%	0,04	1,40	0,05	0,38	14%
	ENFOQUE CLIENTE	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	Unidades devueltas	Unidades devueltas / Unidades producidas	MENSUAL	ÁREA PRODUCCIÓN	5%	0,03	1,00	0,03	0,25	10%
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	Calidad del proveedor	Unidades devueltas / unidades pedidas	MENSUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	0,04	0,60	0,02	0,39	6%
			Proveedores certificados	Total proveedores certificados / total proveedores	ANUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	92%	0,05	0,97	0,05	0,48	9,7%
SUBTOTAL								0,23	6,368	0,242	2,250	
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	Nivel de conocimiento	Número de evaluaciones deficientes/ Total de personas evaluadas	SEMESTRAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	0,06	1,00	0,06	0,64	10%
	CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	Capacitación promedio impartida	Horas - Hombre de capacitación / Número de empleados	ANUAL	ÁREA RECURSOS HUMANOS	0%	0,06	0,31	0,02	0,60	3,14%
			Productividad de mano de obra	horas - hombre trabajadas/Unidades producidas	ANUAL	ÁREA RECURSOS HUMANOS	0%	0,04	0,50	0,02	0,44	5%
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	Nivel de canales implementados	Total canales implementados / Total canales planificados	ANUAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	0%	0,06	1,00	0,06	0,57	10%
SUBTOTAL								0,23	2,814	0,162	2,250	
TOTAL								1	18,21	0,98	10,00	

TABLA 4. 7 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

ELABORADO POR: AUTOR

4.6 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO

ESTRATEGIA DE DESARROLLO: **EXCELENCIA OPERATIVA**
 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: **DESARROLLO DEL PRODUCTO**
 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD: **RETADOR**



CAPITULO V PROYECTOS



CAPITULO V

5 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez desarrollado el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de VINUEGRAF S.A. es necesario definir y desarrollar los proyectos de manera efectiva y eficiente para que se cumplan los objetivos corporativos de la organización.

5.1 DETERMINACIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos son las acciones a ejecutarse para cumplir con los objetivos estratégicos, siendo así el motor que impulsa los cambios en la empresa. 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.³⁶ Se ha desarrollado proyectos para cumplir los objetivos en el cuadro de mando integral, así como muestra la siguiente tabla:

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NRO.	MEDIOS		
				MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas de los productos.	1	Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	3 ENERO 2011	3 ENERO 2012
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA LARGO PLAZO	Maximizar rentabilidad de la empresa.	2	Control Presupuestario.	1 ENERO 2011	30 DICIEMBRE 2012
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA CORTO PLAZO	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	3	Programa de mejoramiento de cartera.	5 FEBRERO 2011	5 FEBRERO 2012
CLIENTE	CALIDAD	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	4	Plan de certificación del producto.	2 ABRIL 2011	1 FEBRERO 2012

³⁶ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, 8va edición, 3R Editores, página 229

CLIENTE	PRECIO	Mantener una política de precios competitivos.	5	Programa de descuentos por volumen de compras.	1 ENERO 2011	5 FEBRERO 2012
	TIEMPO	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	6	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	1 ABRIL 2010	30 NOVIEMBRE 2010
	RELACIONES	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	7	Desarrollar un programa de CRM.	1 ABRIL 2011	30 DICIEMBRE 2011
	SERVICIO					
RESPONSABILIDAD SOCIAL	GESTIÓN AMBIENTAL	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	8	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	3 ENERO 2011	5 FEBRERO 2012
			9	Campañas de difusión para concientizar al empleado.	1 ENERO 2011	31 SEPTIEMBRE 2011
		10	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	Programa de investigación y desarrollo de productos que protejan el medio ambiente.	1 ENERO 2011	1 FEBRERO 2012
INTERNO PROCESOS	PROCESO ADMINISTRATIVO	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	11	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	1 MAYO 2010	30 FEBRERO 2010
	OPERATIVO	Garantizar la calidad del proceso productivo.	12	Plan de certificación ISO 9001-2000.	1 ENERO 2011	30 OCTUBRE 2011
		Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	13	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	5 ABRIL 2010	31 DICIEMBRE 2010
	ENFOQUE CLIENTE	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	14	Estandarizar procesos de producción	1 AGOSTO 2011	26 OCTUBRE 2012
	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	15	Programa de mejoramiento y relación. Proveedores.	1 AGOSTO 2012	31 DICIEMBRE 2012
			16	Diseñar un plan para alianzas con proveedores certificados.		
CAPITAL INTANGIBLE	CULTURA	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	17	Plan de difusión de cultura organizacional.	5 ABRIL 2010	31 SEPTIEMBRE 2010
	CAPITAL HUMANO	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	18	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	3 ENERO 2011	3 FEBRERO 2012
			19	Plan de desarrollo del RRHH.	1 ENERO 2011	1 JULIO 2011
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	20	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	5 JUNIO 2011	7 DICIEMBRE 2012

5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Se han definido 20 proyectos estratégicos para VINUEGRAF S.A. para priorizar los mismos y determinar el orden de importancia se detalla la siguiente Matriz de Ponderación:



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		PROYECTOS																				
			Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	Control Presupuestario.	Programa de mejoramiento de cartera.	Plan de certificación del producto.	Programa de descuentos por volumen de compras.	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	Desarrollar un programa de CRM.	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	Campañas de difusión para concientizar al empleado.	Programa de investigación y desarrollo de productos que protejan el medio ambiente.	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	Plan de certificación ISO 9001-2000.	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	Estandarizar procesos de producción	Programa de mejoramiento y relación. Proveedores.	Diseñar un plan para alianzas con proveedores certificados.	Plan de difusión de cultura organizacional.	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	Plan de desarrollo del RRHH.	Desarrollar sistemas de información internos y externos.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Incrementar las ventas de los productos.	8	5	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	5	
2	Maximizar rentabilidad de la empresa.	6	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	
3	Mejorar la generación del flujo de efectivo.	5	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	
4	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.	8	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	
5	Mantener una política de precios competitivos.	7	5	3	5	3	5	3	3	3	1	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	
6	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.	8	5	3	3	1	1	5	5	3	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	5	3
7	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.	6	3	1	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	
8	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.	4	1	1	1	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	
9	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.	4	5	3	1	1	1	3	5	5	1	5	3	3	3	3	3	1	1	1	3	
10	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.	6	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		PROYECTOS																				
		Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	Control Presupuestario.	Programa de mejoramiento de cartera.	Plan de certificación del producto.	Programa de descuentos por volúmenes de compras.	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	Desarrollar un programa de CRM.	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	Campañas de difusión para concientizar al empleado.	Programa de investigación y desarrollo de productos que protejan el medio ambiente.	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	Plan de certificación ISO 9001-2000.	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	Estandarizar procesos de producción	Programa de mejoramiento y relación. Proveedores.	Diseñar un plan para alianzas con proveedores certificados.	Plan de difusión de cultura organizacional.	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	Plan de desarrollo del RPHH.	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	
11	Garantizar la calidad del proceso productivo.	6	5	1	1	5	3	5	5	3	1	1	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3
12	Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.	5	3	3	3	5	3	3	1	3	1	1	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3
13	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.	7	5	3	3	5	5	5	3	3	1	1	3	5	3	5	3	1	5	3	3	5
14	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.	5	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	5	5	3	3	5	5	3	3	3	1
15	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.	6	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3
16	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3
17	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.	5	5	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	3	1	5	3	3	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		100	410	262	300	338	310	372	332	356	204	242	366	424	390	404	354	342	394	340	320	356
PRIORIDAD			2					6		9			7	1	5	3		4	8			10

TABLA 5. 1 PRIORIZACIÓN PROYECTOS

ELABORADO POR: AUTOR

5.2.1 CUADRO RESUMEN DE PROYECTOS

TABLA 5. 2 RESUMEN PROYECTOS

RESUMEN DE PROYECTOS		
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Controlar tiempos de respuesta a clientes.
	PROYECTO # 2	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.
	PROYECTO # 3	Plan de difusión de cultura organizacional.
	PROYECTO # 4	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.
MADIANO PLAZO	PROYECTO # 5	Programa de reutilización de los productos defectuosos.
	PROYECTO # 6	Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.
	PROYECTO # 7	Plan de certificación ISO 9001-2000.
	PROYECTO # 8	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.
	PROYECTO # 9	Estandarizar procesos de producción
LARGO PLAZO	PROYECTO # 10	Desarrollar sistemas de información internos y externos.

ELABORADO POR: AUTOR

L

5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES

El perfil de los proyectos consiste en desarrollar cada uno de los proyectos, desplegando actividades, responsables, responsabilidades y presupuestos a fin de conocer la factibilidad de ejecución de una manera más explícita.

5.3.1 PROYECTO A CORTO PLAZO

PROYECTO # 1: CONTROLAR TIEMPOS DE RESPUESTA A CLIENTES

ANTECEDENTES

VINUEGRAF no cuenta con una organización pertinente en las órdenes de producción por ello, no cumple con las entregas a tiempo, además no realiza control de tiempos en cada uno de los procesos de productivos.

ALCANCE

Definir una propuesta de tiempos límite, desde el momento en que se elabora las órdenes de compra hasta entregar al cliente la producción final, basándose siempre en cumplir con las expectativas del cliente, con un equipo humano comprometido y capacitado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar el proceso de entrega a los clientes a fin de entregar a tiempo los productos incrementando la eficiencia en todos los procesos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Programar tiempos y movimientos en todo el proceso de elaboración del producto.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{TIEMPOS DE ENTREGA} = \frac{\text{TIEMPO PLANIFICADO}}{\text{TIEMPO REAL}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Evaluación de tiempos actuales en cada proceso.
 - a. Medir tiempos.
 - b. Diagnosticar la razón de desviación de tiempo.
 - c. Identificar cuellos de botella.
2. Tomar medidas correctivas necesarias frente a cada problema.
3. Definir un plan de mejora de tiempo.
 - a. Establecer tiempos de acuerdo a la capacidad productiva de cada máquina.
 - b. Programación de tiempos y movimientos de todo el proceso.
 - c. Capacitar al personal operario de máquina para que cumpla tiempos definidos por máquina.
4. Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre los tiempos ejecutados.
5. Realización del presupuesto del proyecto.
6. Presentación del proyecto
7. Aprobación del proyecto.
8. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

7 MESES

FECHA DE INICIO: 1 Abril 2010

FECHA DE CULMINACIÓN: 30 Noviembre del 2010

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCIEROS

RESPONSABLES

GERENTE DE PRODUCCIÓN

GERENTE DE VENTAS

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD: \$ 5221

PROYECTO # 2: PLAN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA

ANTECEDENTES

La empresa cuenta con maquinaria de producción sofisticada que implica una alta inversión, sin embargo, no dispone de un plan de mantenimiento establecido, es decir solo se realiza mantenimiento correctivo de la maquinaria que necesita reparación en un momento dado.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta de plan de mantenimiento y renovación de maquinaria, reparar los equipos de acuerdo a cada plazo establecido y renovar la maquinaria obsoleta para generar mayor producción.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de mantenimiento y renovación de maquinaria a fin de evitar los tiempos de espera en la reparación y adquisición, llevando un inventario de cada una de las maquinarias, y estableciendo un cronograma de revisión.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

1. Determinar los puntos críticos en cada maquinaria.
2. Elaborar un listado de repuestos importantes que se deben tener en la empresa, no aquellos que se encuentran con facilidad en el mercado.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{ESTADO MECÁNICO} = \frac{\text{HORAS DE PARO DE MÁQUINAS POR DAÑO}}{\text{HORAS MÁQUINA TRABAJADAS}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Analizar los manuales de cada maquinaria.
2. Obtener datos de mantenimiento de maquinaria que se ha efectuado hasta ahora.

3. Realizar un inventario de la maquinaria actual.
 - a. Elaborar ficha técnica.
 - b. Tomar datos de acuerdo a cada maquinaria.
 - c. Recopilar datos de maquinaria.
4. Desarrollar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de acuerdo a la vida útil.
 - a. Clasificar a la maquinaria de acuerdo al estado en el que se encuentre.
 - b. Identificar las reparaciones y mantenimiento de cada máquina.
 - c. Obtener cotizaciones a fin de contratar servicios de mantenimiento de maquinaria.
 - d. Seleccionar a la persona o empresa adecuada para que brinde el servicio de mantenimiento.
 - e. Delegar responsables para que realicen verificación de reparación de maquinaria.
5. Realizar presupuesto del proyecto.
6. Presentación del proyecto.
7. Aprobación del proyecto.
8. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

8 MESES

FECHA DE INICIO: 5 Abril 2010

FECHA DE CULMINACIÓN: 31 Diciembre del 2010

RECURSOS

RECURSO FINANCIERO

RECURSO HUMANO

RECURSO TECNOLÓGICO

RESPONSABLES

GERENTE DE PRODUCCIÓN

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD \$ 5060

PROYECTO # 3: PLAN DE DIFUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES

La condición actual de los negocios, induce a que la empresa cuente con una filosofía corporativa, la misma que debe ser conocida tanto por el personal que labora en ella como por los clientes, pese a ello VINUEGRAF no posee una filosofía corporativa estructurada, por lo cual afecta a su imagen corporativa y al crecimiento de la empresa en el mercado.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta para el plan de difusión de la cultura organizacional para que el personal que labora en la empresa conozca el fin de la misma y genere mayor producción.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de difusión de la cultura organizacional a fin de comunicar a los clientes internos y externos la identidad de la empresa comprometiéndoles con ella día a día.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

1. Motivar al personal que labora en la empresa para que tenga una buena aceptación de la cultura organizacional.
2. Colocar medios publicitarios dentro de la empresa, para que el personal recuerde con frecuencia el fin de la misma.
3. Evaluar constantemente al personal.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{NIVEL DE CONOCIMIENTO} = \frac{\# \text{ DE EVALUACIONES DEFICIENTES}}{\text{TOTAL EVALUACIONES}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Socialización de filosofía.
2. Diseñar medios de difusión de la cultura para personal.

3. Desarrollar material explicativo.
4. Definición de estrategia de comunicación e información.
5. Plan de evaluaciones de personal sobre el conocimiento de la filosofía implantada.
 - a. Elaborar cronograma de evaluaciones para el personal.
 - b. Realizar evaluaciones al personal.
6. Realizar presupuestos
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

5 MESES

FECHA DE INICIO: 5 DE ABRIL DEL 2010

FECHA DE CULMINACIÓN: 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

RECURSOS

RECURSO HUMANO

RECURSO FINANCIERO

RESPONSABLES

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD \$ 2700

PROYECTO # 4: IMPLEMENTAR Y DIFUNDIR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES

VINUEGRAF no tiene desarrollado un modelo de gestión estratégica, es decir no tiene determinados objetivos a generarse en el futuro, actuando de acuerdo al entorno en el que se necesita desenvolver en el día a día.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta para implementar un modelo de gestión en la empresa, a fin de buscar estrategias competitivas para un futuro.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica a fin de que ayude a la empresa a la toma de decisiones, para así mejorar todas las áreas de la empresa, con el personal capacitado y comprometido.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

1. Medir el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores establecidos.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS} = \frac{\text{OBJETIVOS CUMPLIDOS}}{\text{OBJETIVOS PLANIFICADOS}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación a la junta directiva del modelo de gestión estratégica.
2. Plan de socialización del modelo de gestión.
 - a. Establecer cronograma de cumplimiento.
 - b. Establecer medios de difusión.
3. Elaboración de talleres para capacitar al personal.
 - a. Buscar un consultor en implementación del BSC para realización de talleres.
 - b. Evaluación de consultores que conozcan el tema del BSC.
 - c. Selección del consultor idóneo para VINUEGRAF.

4. Asignación del proyecto a cada unidad responsable.
5. Elaboración del Presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

9 MESES

TIEMPO DE INICIO: 1 MAYO DEL 2010

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 30 FEBRERO DEL 2011

RECURSOS

RECURSO TECNOLÓGICO

RECURSO FINANCIERO

RECURSO HUMANO

RESPONSABLES

ÁREA ADMINISTRATIVA

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD: \$5240

5.3.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTO # 5: PROGRAMA DE REUTILIZACIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

ANTECEDENTES

VINUEGRAF no realiza una reutilización de la materia prima defectuosa, afectando así al medio ambiente, a la sociedad y a la misma empresa.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta para un programa de reutilización de productos defectuosos utilizando la materia prima de tanto de rechazo, como de defectos a fin de crear nuevos productos que generen valor para la empresa y para el cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar un programa de reutilización de productos defectuosos para no desechar materia prima útil al medio ambiente, creando nuevos productos de valor para el cliente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ◆ Reciclar materia prima defectuosa a fin de reutilizar en productos nuevos.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{DESPERDICIOS SOBRE PRODUCCIÓN} = \frac{\text{TOTAL DESPERDICIOS}}{\text{TOTAL DE PRODUCCIÓN}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Recopilar materia prima de rechazo y defectuosa.
2. Diseñar productos con materia prima defectuosa.
3. Análisis de productos.

- 3.1 Prueba piloto del producto.
4. Diseño definitivo de productos.
5. Ofrecer productos.
6. Elaboración de productos.
7. Entregar productos.
8. Elaboración del Presupuesto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Implementación del proyecto.

TIEMPO

13 MESES

TIEMPO DE INICIO: 3 ENERO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 3 FEBRERO DEL 2012

RECURSOS

RECURSO HUMANO

RECURSO TECNOLÓGICO

RECURSO FINANCIERO

RESPONSABLES

ÁREA DE PRODUCCIÓN

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD: \$ 6950

PROYECTO # 6: ESTUDIO DE MERCADO PARA DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS

ANTECEDENTES

Actualmente las empresas buscan obtener mayor participación en el mercado es así como VINUEGRAF tiene la necesidad de captar nuevos clientes a fin de mantener su producción saturada, debido a que una parte de sus clientes son temporales.

ALCANCE

Diseñar una propuesta para desarrollar nuevos mercados, incursionando en nuevas empresas a nivel nacional que requieran del producto y servicio que ofrece VINUEGRAF.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar mercados potenciales con el fin incrementar las ventas mediante la captación de nuevos clientes.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ◆ Definir clientes meta.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{CRECIMIENTO DE LAS VENTAS} = \frac{\text{VENTAS PERIODO ACTUAL}}{\text{VENTAS PERIODO ANTERIOR}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Realizar una investigación de mercados a clientes potenciales.
2. Establecer y definir clientes meta para la empresa en base a la investigación de mercados.

3. Atraer a clientes meta a través de la entrega de publicidad con los productos que elabora VINUEGRAF.
4. Ofrecer un mejor producto en cuanto a calidad, precio y entrega a tiempo en relación de la competencia.
5. Fidelizar a clientes meta para que mantengan una relación a futuro con la empresa.
6. Elaboración del Presupuesto del proyecto.
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación del proyecto

TIEMPO

12 MESES

TIEMPO DE INICIO: 3 ENERO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 3 ENERO DEL 2012

RECURSOS

RECURSO HUMANO

RECURSO TECNOLÓGICO

RECURSO FINANCIERO

RESPONSABLES

ÁREA DE VENTAS

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD: \$ 4710

PROYECTO # 7: PLAN DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 - 2000

ANTECEDENTES

En la actualidad la empresa carece de procesos establecidos y dirigidos hacia el cliente, lo cual genera retrasos en la entrega de productos. A consecuencia de ello, la empresa no cuenta con un sistema de calidad el mismo que no permite garantizar la calidad del producto, por tal razón VINUEGRAF desea implementar un plan de certificación del mismo, a fin de incrementar su productividad y participación en el mercado.

ALCANCE

Desarrollar una propuesta para el plan de certificación ISO 9001 – 2000, a fin de mejorar los resultados de desempeño de los procesos para garantizar el producto al cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Mejorar la calidad del producto de la empresa reduciendo desperdicios en cada proceso ejecutado.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{DEFECTOS POR UNIDAD} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS}}{\text{TOTAL PRODUCCIÓN}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Levantamiento de Información.

- a. Revisión del estado actual del desempeño de los procesos de la empresa.
 - b. Diagnóstico de los procesos identificados.
2. Identificar empresas certificadoras de Normas ISO 9001:2000
 - a. Selección de la empresa certificadora con la cual se va a trabajar.
 - b. Conocer los requisitos necesarios para implementar las normas ISO en la empresa.
3. Recopilar documentación necesaria para obtener norma ISO 9001:2000.
4. Corrección y mejora del sistema actual para lograr el cumplimiento con los requisitos de la norma.
5. Capacitación al personal sobre Norma ISO 9001:2000.
 - a. Búsqueda de empresas capacitadoras.
 - b. Seleccionar a una empresa para que brinde el servicio de capacitación a VINUEGRAF.
 - c. Contratar a la empresa capacitadora.
6. Presentación de documentación a la empresa certificadora.
 - a. Auditorias por parte de la empresa certificadora.
 - b. Aprobación de las auditorias pertinentes.
7. Elaboración del Presupuesto del proyecto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

13 MESES

TIEMPO DE INICIO: 1 ENERO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 30 DE OCTUBRE DEL 2011

RECURSOS

RECURSO HUMANO

RECURSO TECNOLÓGICO

RECURSO FINANCIERO

RESPONSABLES

ÁREA DE PRODUCCIÓN

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:

USD \$ 5850

PROYECTO # 8: DESARROLLAR ALIANZAS CON EMPRESAS QUE BRINDEN SERVICIO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

ANTECEDENTES

El personal administrativo y operativo con el que cuenta la empresa, está comprometido con las funciones que debe realizar en ella, sin embargo no se ejecuta capacitaciones para con ellos en el día a día.

ALCANCE

Diseñar una propuesta para capacitar al personal a través de alianzas con empresas de recursos humanos, para que se sientan más comprometidos con VINUEGRAF a fin de mejorar el clima laboral, potencializar sus conocimientos y habilidades tanto en gestión administrativa, financiera, procesos productivos, relaciones humanas y servicio al cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Brindar un servicio de capacitación constante al personal para fidelizarlo y maximizar su producción mediante el impartiendoles los conocimientos necesarios para ejecución de sus tareas.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ◆ Evaluar al personal constantemente para conocer su rendimiento después de la capacitación.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{CAPACITACIÓN PROMEDIO IMPARTIDA} = \frac{\text{HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN}}{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de necesidades de la empresa.
2. Estudio de necesidades cognitivas y falencias del personal.
3. Buscar y seleccionar empresas que brinden los servicios de capacitación que la empresa requiere.

4. Seleccionar la mejor empresa.
5. Lograr una buena relación entre la empresa capacitadora y VINUEGRAF.
6. Establecer alianzas con la empresa seleccionada.
7. Elaborar un cronograma para las capacitaciones pertinentes.
8. Capacitar al personal.
9. Elaboración del Presupuesto del proyecto.
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación y monitoreo del proyecto

TIEMPO

13 MESES

TIEMPO DE INICIO: 3 ENERO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 30 DE FEBRERO DEL 2012

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS TECNOLÓGICOS

RECURSOS FINANCIEROS

RESPONSABLES

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

GERENCIA GENERAL

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD. \$ 2960

PROYECTO # 9: ESTANDARIZAR PROCESOS DE PRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La empresa mantiene variabilidad en los procesos de producción, por ello los resultados esperados son inseguros, la producción se retrasa en ocasiones y en cuanto al tiempo de mano de obra y recursos materiales existe un gran desperdicio.

ALCANCE

Definir una propuesta de estandarización de procesos a fin de disminuir el tiempo de ciclo de cada operación, balancear la carga operativa, de tal forma que se puede aumentar la velocidad de línea y ganar productividad. Además eliminar los costos por daños, por pérdidas de material, y el re-trabajo que es tremendamente costoso.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Agilizar los procesos productivos con el fin de lograr una mejora continua en la empresa y alcanzar niveles de competitividad mediante la optimización del tiempo y materia prima.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- Control de cumplimiento en procesos productivos.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{UNIDADES PRODUCIDAS} = \frac{\text{UNIDADES DEVUELTAS}}{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Revisión de los procesos actuales de producción.
2. Definición de estándares del proceso acorde a las necesidades.

3. Desarrollar el cronograma de ejecución para estandarizar procesos.
4. Desarrollo del planteamiento, ejecutar la estandarización de procesos.
5. Medir y controlar la mejora continua de procesos.
6. Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre los tiempos ejecutados.
7. Elaboración del Presupuesto.
8. Aprobación del proyecto
9. Implementación y monitoreo del proyecto.

TIEMPO

14 MESES

TIEMPO DE INICIO: 1 AGOSTO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 26 OCTUBRE DEL 2012

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS TECNOLÓGICOS

RECURSOS FINANCIEROS

RESPONSABLES

ÁREA DE PRODUCCIÓN

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD. \$ 2830

5.3.3 PROYECTO: LARGO PLAZO

PROYECTO # 10: DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

ANTECEDENTES

VINUEGRAF dispone de un sistema de información tradicional lo cual no permite agilizar el procesamiento de información, negociación, compra y venta de productos, causando disminución en el posicionamiento de la empresa a nivel nacional y participación en el mercado.

ALCANCE

Definir una propuesta de implementación de sistemas de información a nivel interno y externo, para facilitar la comunicación con los clientes y empleados a través de una estructura de red, servidores de datos, servidores de aplicaciones, solicitudes de empleo, software integral para empresas.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar los canales de comunicación a fin de incrementar la productividad de la empresa creando maneras alternas de información, y agilizando el proceso de comunicación.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

- ◆ Contratar a un experto en sistemas de información de manera que ayude a VINUEGRAF a encontrar medios de información factibles para la empresa.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{NIVEL DE CANALES IMPLEMENTADOS} = \frac{\text{TOTAL CANALES IMPLEMENTADOS}}{\text{TOTAL CANALES PLANIFICADOS}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Definir canales de comunicación necesarios para VINUEGRAF, sus clientes y empleados.
2. Buscar medios que ayuden la implementación de canales de comunicación definidos.
3. Seleccionar los más relevantes para la empresa.
4. Personal idóneo para mantenimiento de canales implementados.
5. Elaboración del Presupuesto del proyecto.
6. Aprobación del proyecto
7. Implementación y monitoreo del proyecto

TIEMPO

18 MESES

TIEMPO DE INICIO: 5 JUNIO DEL 2011

TIEMPO DE CULMINACIÓN: 7 DE DICIEMBRE DEL 2012

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS TECNOLÓGICOS

RECURSOS FINANCIEROS

RESPONSABLES

ÁREA DE SISTEMAS

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO: USD. \$ 3770

5.4 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS



TABLA 5. 3 DIAGRAMA DE GANT

DIAGRAMA DE GANT																																			
PROYECTOS	INICIATIVAS	METAS	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO	2010												2011					2012													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
PROYECTO # 1	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	89%	Tiempo de entrega	5221																															
PROYECTO # 2	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	75%	Estado mecánico	5060																															
PROYECTO # 3	Plan de difusión de cultura organizacional.	90%	Nivel de conocimiento	3370																															
PROYECTO # 4	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	81%	Cumplimiento de objetivos	5240																															
PROYECTO # 5	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	65%	Desperdicios sobre producción	6950																															
PROYECTO # 6	Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	88%	Crecimiento de las ventas	4710																															
PROYECTO # 7	Plan de certificación ISO 9001-2000.	94%	Defectos por unidades producidas	5850																															
PROYECTO # 8	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	78%	Capacitación promedio impartida	2960																															
PROYECTO # 9	Estandarizar procesos de producción	79%	Unidades devueltas	4010																															
PROYECTO # 10	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	80%	Nivel de canales implementados	3910																															

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 4 PROYECTO 1

PROYECTO N. 1																															
I. INFORMACIÓN GENERAL																															
UNIDAD DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																													
PROGRAMA:		CLIENTES - TIEMPO																													
PROYECTO:		CONTROLAR TIEMPOS DE RESPUESTA A CLIENTES																													
RESPONSABLE:		GERENCIA GENERAL																													
II. OBJETIVOS																															
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Mejorar el proceso de entrega a los clientes a fin de entregar a tiempo los productos incrementando la eficiencia en todos los procesos.																													
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Establecer política con tiempos límite en todos los procesos de la empresa.																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																															
a.- Planificación de Estudio																															
TIEMPO		2010												2011												RECURSOS		NECESIDADES /COSTOS			TOTAL
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO	
1	Evaluación de tiempos actuales en cada proceso.																									HUMANO	251	370	480	1101	
1.1	Medir tiempos.																									HUMANO	51	170	240		
1.2	Diagnosticar la razón de desviación de tiempo.																									HUMANO	100	100	120		
1.3	Identificar cuellos de botella.																									HUMANO	100	100	120		
2	Tomar medidas correctivas necesarias frente a cada problema.																									HUMANO	100	100	240	440	
3	Definir un plan de mejora de tiempo.																									HUMANO	390	470	600	1460	
3.1	Establecer tiempos de acuerdo a la capacidad productiva de cada máquina.																									TECNOLÓGICO	150	120	120		
3.2	Programación de tiempos y movimientos de todo el proceso.																									HUMANO	90	200	240		
3.3	Capacitar al personal operario de máquina para que cumpla tiempos definidos por máquina.																									FINANCIERO	150	150	240		
4	Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre los tiempos ejecutados.																									HUMANO	120	180	140	440	
5	Realización del presupuesto del proyecto.																									FINANCIERO	100	100	150	350	
6	Presentación del proyecto																									HUMANO	100	180	360	640	
7	Aprobación del proyecto.																									HUMANO	150			150	
8	Implementación y monitoreo del proyecto.																									FINANCIERO	250	150	240	640	
TOTAL																											1461	1550	2210	5221	
FECHA DE INICIO:																								1 ABRIL 2010							
FECHA DE CULMINACIÓN:																								30 NOVIEMBRE 2010							
UNIDAD DE MEDIDA:																								Disminución en los tiempos de producción.							
b.- Seguimiento o retroalimentación																															
VERIFICACIÓN ANUAL																															

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 5 PROYECTO 2

PROYECTO N. 2																														
I. INFORMACIÓN GENERAL																														
UNIDAD DE NEGOCIO:					PRODUCCIÓN																									
PROGRAMA:					PROCESOS - OPERATIVO																									
PROYECTO:					PLAN DE MANTENIMIENTO Y RENOVACIÓN DE MAQUINARIA.																									
RESPONSABLE:					GERENCIA DE PRODUCCIÓN																									
II. OBJETIVOS																														
OBJETIVO DEL PROYECTO:					Desarrollar un plan de mantenimiento y renovación de maquinaria a fin de evitar los tiempos de espera en la reparación y adquisición, llevando un inventario de cada una de las maquinarias, y estableciendo un cronograma de revisión.																									
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:					Determinar los puntos críticos en cada maquinaria.																									
III. CURSOS DE ACCIÓN																														
a.- Planificación de Estudio																														
TIEMPO		2010												2011												NECESIDADES /COSTOS				
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL
																											MATERIALES	TECNOLOGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Analizar los manuales de cada maquinaria.																									HUMANO			240	240
2	Obtener datos de mantenimiento de maquinaria que se ha efectuado hasta ahora.																									HUMANO	150	120	150	420
3	Realizar un inventario de la maquinaria actual.																									HUMANO	340	230	360	930
3.1	Elaborar ficha técnica.																									HUMANO	150	130	120	
3.2	Tomar datos de acuerdo a cada maquinaria.																									HUMANO	100	100	120	
3.3	Recopilar datos de maquinaria.																									HUMANO	90		120	
4	Desarrollar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de acuerdo a la vida útil.																									HUMANO	400	520	820	1740
4.1	Clasificar a la maquinaria de acuerdo al estado en el que se encuentre.																									HUMANO		120	120	
4.2	Identificar las reparaciones y mantenimiento de cada máquina.																									HUMANO	90	150	120	
4.3	Obtener cotizaciones a fin de contratar servicios de mantenimiento de maquinaria.																									FINANCIERO	90	150	240	
4.4	Seleccionar a la persona o empresa adecuada para que brinde el servicio de mantenimiento.																									HUMANO	100	100	100	
4.5	Delegar responsables para que realicen verificación de reparación de maquinaria.																									HUMANO	120		240	
5	Realizar presupuesto del proyecto.																									FINANCIERO	150	150	240	540
6	Presentación del proyecto.																									HUMANO		100	150	250
7	Aprobación del proyecto.																									HUMANO	100	150	100	350
8	Implementación y monitoreo del proyecto.																									HUMANO	250	100	240	590
TOTAL																											1390	1370	2300	5060
FECHA DE INICIO: 5 ABRIL 2010 FECHA DE CULMINACIÓN: 31 DICIEMBRE 2010 UNIDAD DE MEDIDA: Estado Mecánico																														
b.- Seguimiento o retroalimentación																														

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 6 PROYECTO 3

PROYECTO N. 3

I. INFORMACIÓN GENERAL																																
UNIDAD DE NEGOCIO:		RECURSOS HUMANOS																														
PROGRAMA:		CAPITAL INTANGIBLE - CULTURA																														
PROYECTO:		PLAN DE DIFUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.																														
RESPONSABLE:		JEFE DE RECURSOS HUMANOS																														
II. OBJETIVOS																																
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar un plan de difusión de la cultura organizacional a fin de comunicar a los clientes internos y externos la identidad de la empresa comprometiéndoles con ella día a día.																														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Motivar al personal que labora en la empresa para que tenga una buena aceptación de la cultura organizacional.																														
III. CURSOS DE ACCIÓN																																
a.- Planificación de Estudio																																
TIEMPO		2010										2011										NECESIDADES /COSTOS										
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO		
																											MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS			
1	Socialización de filosofía.																										HUMANO	250	150	240	640	
2	Diseñar medios de difusión de la cultura para personal.																											HUMANO	230	150	120	500
3	Desarrollar material explicativo.																											HUMANO	150	100	120	370
4	Definición de estrategia de comunicación e información.																											HUMANO		150	120	270
5	Plan de evaluaciones de personal sobre el conocimiento de la filosofía																											HUMANO	100	200	240	540
5.1	Elaborar cronograma de evaluaciones para el personal.																											HUMANO	100	100	120	
5.1	Realizar evaluaciones al personal.																											HUMANO		100	120	
6	Realizar presupuestos																											HUMANO	150	150	120	420
7	Aprobación del proyecto																											HUMANO			90	90
8	Implementación y monitoreo del proyecto																											FINANCIERO	150	150	240	540
TOTAL																																
FECHA DE INICIO: 5 ABRIL 2010																																
FECHA DE CULMINACIÓN: 30 SEPTIEMBRE 2010																																
UNIDAD DE MEDIDA: Nivel de Conocimiento																																
b.- Seguimiento o retroalimentación																																
VERIFICACIÓN ANUAL																																

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 7 PROYECTO 4

PROYECTO N. 4

I. INFORMACIÓN GENERAL																															
UNIDAD DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																													
PROGRAMA:		PROCESOS - PROCESOS ADMINISTRATIVO																													
PROYECTO:		PLAN DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.																													
RESPONSABLE:		GERENCIA GENERAL																													
II. OBJETIVOS																															
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica a fin de que ayude a la empresa a la toma de decisiones, para así mejorar todas las áreas de la empresa, con el personal capacitado y comprometido.																													
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Medir el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores establecidos.																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																															
a.- Planificación de Estudio																															
TIEMPO		2010												2011												RECURSOS		NECESIDADES /COSTOS			TOTAL PRESUPUESTO
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		PRESUPUESTO				
																											MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS		
1	Presentación a la junta directiva del modelo de gestión estratégica.																								HUMANO	150	100	240	490		
2	Plan de socialización del modelo de gestión.																								HUMANO	350	400	720	1470		
2.1	Establecer cronograma de cumplimiento.																								HUMANO	100	100	240			
2.2	Establecer medios de difusión.																								FINANCIERO	250	300	480			
3	Elaboración de talleres para capacitar al personal.																								HUMANO	200	400	480	1080		
3.1	Buscar un consultor en implementación del Balanced Scored Card.																								HUMANO	50	200	240			
3.2	Evaluación de consultores que conozcan el tema del BSC.																								HUMANO	50	100	120			
3.3	Selección del consultor idóneo para VINUEGRAF.																								FINANCIERO	100	100	120			
4	Asignación del proyecto a cada unidad responsable.																								HUMANO	250	250	240	740		
5	Elaboración del Presupuesto																								FINANCIERO	150	150	120	420		
6	Aprobación del proyecto																								FINANCIERO	50	50	120	220		
7	Implementación y monitoreo del proyecto.																								FINANCIERO	350	350	120	820		
TOTAL																										1500	1700	2040	5240		
		FECHA DE INICIO: 1 MAYO 2010																													
		FECHA DE CULMINACIÓN: 1 FEBRERO 2011																													
		UNIDAD DE MEDIDA: Cumplimiento de objetivos																													
b.- Seguimiento o retroalimentación																															
VERIFICACIÓN ANUAL																															

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 5. 8 PROYECTO 5

PROYECTO N. 5

I. INFORMACIÓN GENERAL																															
UNIDAD DE NEGOCIO:		ÁREA DE PRODUCCIÓN																													
PROGRAMA:		RESPONSABILIDAD SOCIAL - GESTIÓN AMBIENTAL																													
PROYECTO:		PROGRAMA DE REUTILIZACIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS																													
RESPONSABLE:		JEFE DE PRODUCCIÓN																													
II. OBJETIVOS																															
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Diseñar un programa de reutilización de productos defectuosos para no desechar materia prima útil al medio ambiente, creando nuevos productos de valor para el cliente.																													
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Reciclar materia prima defectuosa a fin de reutilizar en productos nuevos.																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																															
a.- Planificación de Estudio															NECESIDADES /COSTOS																
TIEMPO		2011					2012					RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO															
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	
1	Recopilar materia prima de rechazo y defectuosa.	■	■																							HUMANO			240	240	
2	Diseñar productos con materia prima defectuosa.		■	■	■																						HUMANO	500	450	390	1340
3	Análisis de productos.					■	■																				FINANCIERO		300	480	780
3.1	Prueba piloto del producto.					■	■																				FINANCIERO		300	480	
4	Diseño definitivo de productos.							■	■	■																	FINANCIERO	500	500	480	1480
5	Ofrecer productos.								■	■																	HUMANO	150	100	240	490
6	Elaborar productos.									■	■																HUMANO			310	310
7	Entregar productos.										■	■															HUMANO			240	240
8	Elaboración del Presupuesto											■	■														FINANCIERO	120		240	360
9	Aprobación del proyecto												■														HUMANO			100	100
10	Implementación y monitoreo del proyecto.													■													FINANCIERO	500	500	610	1610
TOTAL																1770	1850	3330	6950												
															FECHA DE INICIO:	3 ENERO 2011															
															FECHA DE CULMINACIÓN:	3 FEBRERO 2012															
															UNIDAD DE MEDIDA:	Desperdicios sobre producción															
b.- Seguimiento o retroalimentación																															
VERIFICACIÓN ANUAL																															



TABLA 5. 9 PROYECTO 6

I. INFORMACIÓN GENERAL																														
UNIDAD DE NEGOCIO:		ÁREA DE VENTAS																												
PROGRAMA:		FINANCIERO - CRECIMIENTO																												
PROYECTO:		ESTUDIO DE MERCADO PARA DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS.																												
RESPONSABLE:		GERENTE VENDEDOR																												
II. OBJETIVOS																														
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar mercados potenciales con el fin incrementar las ventas mediante la captación de nuevos clientes.																												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Definir clientes meta																												
III. CURSOS DE ACCIÓN																														
a.- Planificación de Estudio																														
TIEMPO		2011												2012												NECESIDADES /COSTOS				
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO
		MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS																										
1	Realizar una investigación de mercados a clientes potenciales.	■	■	■																						HUMANO	200	160	480	840
2	Establecer y definir clientes meta para la empresa en base a la investigación de mercados.				■	■																				HUMANO		150	360	510
3	Atraer a clientes meta a través de la entrega de publicidad con los productos que elabora VINUEGRAF.						■	■																		HUMANO	350	150	480	980
4	Ofrecer un mejor producto en cuanto a calidad, precio y entrega a tiempo en relación de la competencia.							■	■																	FINANCIERO			360	360
5	Fidelizar a clientes meta para que mantengan una relación a futuro con la empresa.								■	■																HUMANO	150	200	240	590
6	Elaboración del Presupuesto										■	■														FINANCIERO		150	240	390
7	Aprobación del proyecto												■	■												HUMANO			300	300
8	Implementación y monitoreo del proyecto.													■	■											HUMANO	350	150	240	740
TOTAL															1050	960	2700	4710												
																								FECHA DE INICIO:	3 ENERO 2011					
																								FECHA DE CULMINACIÓN:	3 ENERO 2012					
																								UNIDAD DE MEDIDA:	Crecimiento de Ventas					
b.- Seguimiento o retroalimentación																														
VERIFICACIÓN ANUAL																														

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 10 PROYECTO 7

I. INFORMACIÓN GENERAL																			
UNIDAD DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																	
PROGRAMA:		PROCESOS - PROCESOS ADMINISTRATIVO																	
PROYECTO:		PLAN DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 - 2000																	
RESPONSABLE:		GERENCIA GENERAL																	
II. OBJETIVOS																			
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.																	
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Mejorar la calidad del producto de la empresa reduciendo desperdicios en cada proceso ejecutado.																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a.- Planificación de Estudio																			
TIEMPO		2011												NECESIDADES /COSTOS					
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO	
															MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS		
1	Levantamiento de Información.													HUMANO	300	100	240	640	
1.1	Revisión del estado actual del desempeño de los procesos de la empresa.													HUMANO	150	100	120		
1.2	Diagnóstico de los procesos identificados.													HUMANO	150		120		
2	Identificar empresas certificadoras de Normas ISO 9001:2000													HUMANO	50	240	240	530	
2.1	Selección de la empresa certificadora con la cual se va a trabajar.													HUMANO	40	150	120		
2.2	Conocer los requisitos necesarios para implementar las normas ISO en la empresa.													HUMANO	10	90	120		
3	Recopilar documentación necesaria para obtener norma ISO 9001:2000.													HUMANO	600	150	360	1110	
4	Corrección y mejora del sistema actual para lograr el cumplimiento con los requisitos de la norma.													HUMANO	150	250	240	640	
5	Capacitación al personal sobre Norma ISO 9001:2000.													HUMANO	170	190	360	720	
5.1	Búsqueda de empresas capacitadoras.													HUMANO	20	90	120		
5.2	Seleccionar a una empresa para que brinde el servicio de capacitación a VINUEGRAF.													FINANCIERO			120		
5.3	Contratar a la empresa capacitadora.													HUMANO	150	100	120		
6	Presentación de documentación a la empresa certificadora.													HUMANO	310	0	480	790	
6.1	Auditorías por parte de la empresa certificadora.													HUMANO	160		240		
6.2	Aprobación de las auditorías pertinentes.													HUMANO	150		240		
7	Elaboración del Presupuesto													FINANCIERO	150	150	240	540	
8	Aprobación del proyecto													HUMANO			240	240	
9	Implementación y monitoreo del proyecto.													HUMANO	200	200	240	640	
TOTAL																1930	1280	2640	5850
FECHA DE INICIO:														1 ENERO 2011					
FECHA DE CULMINACIÓN:														30 OCTUBRE 2011					
UNIDAD DE MEDIDA:														Defectos por unidad					
b.- Seguimiento o retroalimentación														VERIFICACIÓN ANUAL					

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 11 PROYECTO 8

PROYECTO N. 8

I. INFORMACIÓN GENERAL																														
UNIDAD DE NEGOCIO:	RECURSOS HUMANOS																													
PROGRAMA:	CAPITAL INTANGIBLE - CAPITAL HUMANO																													
PROYECTO:	DESARROLLAR ALIANZAS CON EMPRESAS QUE BRINDEN SERVICIO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL																													
RESPONSABLE:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS																													
II. OBJETIVOS																														
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Brindar un servicio de capacitación constante al personal para fidelizarlo y maximizar su producción mediante el impartiendoles los conocimientos necesarios para ejecución de sus tareas.																													
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Evaluar al personal constantemente para conocer su rendimiento después de la capacitación.																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																														
a.- Planificación de Estudio																														
TIEMPO		2011										2012										NECESIDADES /COSTOS								
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL
																											MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Estudio de necesidades de la empresa.	■	■																							HUMANO	250	150	480	880
2	Estudio de necesidades cognitivas y falencias del personal.	■	■	■																						HUMANO	150		120	270
3	Buscar y seleccionar empresas que brinden los servicios de capacitación que la empresa requiere.				■	■																				HUMANO	10	20	60	90
4	Seleccionar la mejor empresa.				■	■																				FINANCIERO	10		60	70
5	Lograr una buena relación entre la empresa capacitadora y VINUEGRAF.				■	■																				HUMANO			120	120
6	Establecer alianzas con la empresa seleccionada.				■	■																				HUMANO			120	120
7	Elaborar un cronograma para las capacitaciones pertinentes.					■	■	■																		HUMANO	90	50	60	200
8	Capacitar al personal.							■	■	■																HUMANO	90	60	360	510
9	Elaboración del Presupuesto											■	■													FINANCIERO		60	120	180
10	Aprobación del proyecto																									HUMANO			120	120
11	Implementación y monitoreo del proyecto.																									HUMANO	120	130	150	400
TOTAL																											720	470	1770	2960
																								FECHA DE INICIO:	3 ENERO 2011					
																								FECHA DE CULMINACIÓN:	30 FEBRERO 2012					
																								UNIDAD DE MEDIDA:	Capacitación Promedio Impartida					
b.- Seguimiento o retroalimentación																														
VERIFICACIÓN ANUAL																														

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 12 PROYECTO 9

PROYECTO N. 9

I. INFORMACIÓN GENERAL																																
UNIDAD DE NEGOCIO:		ÁREA DE PRODUCCIÓN																														
PROGRAMA:		PROCESOS - OPERATIVO																														
PROYECTO:		ESTANDARIZAR PROCESOS DE PRODUCCIÓN																														
RESPONSABLE:		JEFE DE PRODUCCIÓN																														
II. OBJETIVOS																																
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Agilizar los procesos productivos con el fin de lograr una mejora continua en la empresa y alcanzar niveles de competitividad mediante la optimización del tiempo y materia prima.																														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Control de cumplimiento en procesos productivos.																														
III. CURSOS DE ACCIÓN																																
a.- Planificación de Estudio											NECESIDADES /COSTOS																					
TIEMPO		2011					2012					RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO																
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS		
1	Revisión de los procesos actuales de producción.																										HUMANO	150	150	120	420	
2	Definición de estándares del proceso acorde a las necesidades.																											HUMANO	80	150	120	350
3	Desarrollar el cronograma de ejecución para estandarizar procesos.																											HUMANO	100	90	120	310
4	Desarrollo del planteamiento, ejecutar la estandarización de procesos.																											HUMANO		150	240	390
5	Medir y controlar la mejora continua de procesos.																											HUMANO	150	180	360	690
6	Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre los tiempos ejecutados.																											HUMANO	150	220	120	490
7	Elaboración del Presupuesto																											FINANCIERO		60	120	180
8	Aprobación del proyecto																											HUMANO			240	240
9	Implementación y monitoreo del proyecto.																											FINANCIERO	350	350	240	940
TOTAL												980	1350	1680	4010																	
											FECHA DE INICIO:	1 AGOSTO 2011																				
											FECHA DE CULMINACIÓN:	26 OCTUBRE 2012																				
											UNIDAD DE MEDIDA:	Unidades Producidas																				
b.- Seguimiento o retroalimentación																																
VERIFICACIÓN ANUAL																																

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 5. 13 PROYECTO 10

PROYECTO N. 10																																
I. INFORMACIÓN GENERAL																																
UNIDAD DE NEGOCIO:					ADMINISTRACIÓN																											
PROGRAMA:					CAPITAL INTANGIBLE - TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN																											
PROYECTO:					PLAN PARA DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS																											
RESPONSABLE:					GERENTE GENERAL																											
II. OBJETIVOS																																
OBJETIVO DEL PROYECTO:					Mejorar los canales de comunicación a fin de incrementar la productividad de la empresa creando maneras alternas de información, y agilizando el proceso de comunicación.																											
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:					Contratar a un experto en sistemas de información de manera que ayude a VINUEGRAF a encontrar medios de información factibles para la empresa.																											
III. CURSOS DE ACCIÓN																																
a.- Planificación de Estudio																																
TIEMPO		2011										2012										NECESIDADES /COSTOS										
No.	ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RECURSOS	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO		
																											MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS			
1	Identificar canales de comunicación necesarios para VINUEGRAF, sus clientes y empleados.																										HUMANO	40	50	240	330	
2	Seleccionar los canales más relevantes para la empresa.																											HUMANO	100	90	240	430
3	Buscar medios que ayuden la implementación de canales de comunicación definidos.																											HUMANO	150	80	360	590
4	Buscar personal para mantenimiento de canales implementados.																											HUMANO	100	100	360	560
5	Realizar un control en cada canal implementado																											HUMANO	110		120	
6	Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre el canal implementado.																											HUMANO	250	40	240	
7	Elaboración del Presupuesto																											FINANCIERO			240	240
8	Aprobación del proyecto																											HUMANO			240	240
9	Implementación y monitoreo del proyecto.																											FINANCIERO	250	150	360	760
TOTAL																																
1000 510 2400 3910																																
FECHA DE INICIO: 5 JUNIO 2011																																
FECHA DE CULMINACIÓN: 7 DICIEMBRE 2012																																
UNIDAD DE MEDIDA: Nivel de Canales Implementados																																
b.- Seguimiento o retroalimentación																																
VERIFICACIÓN ANUAL																																

ELABORADO POR: AUTOR

5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

Con respecto a la priorización de proyectos se determinaron 4 proyectos a corto plazo, entre los cuales están:

- a. Controlar tiempos de respuesta a clientes.
- b. Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.
- c. Plan de difusión de la cultura organizacional.
- d. Implementar y difundir un modelo de gestión estratégica.

5.5.1 PROYECTO # 1: Controlar tiempos de respuesta a clientes.

5.5.1.1 ANTECEDENTES

VINUEGRAF no cuenta con una organización pertinente en las órdenes de producción por ello, no cumple con las entregas a tiempo, además no realiza control de tiempos en cada uno de los procesos de productivos.

5.5.1.2 ALCANCE

Definir una propuesta de tiempos límite, desde el momento en que se elabora las órdenes de compra hasta entregar al cliente la producción final, basándose siempre en cumplir con las expectativas del cliente, con un equipo humano comprometido y capacitado.

5.5.1.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan que permita reducir los tiempos de entrega, respetando los plazos establecidos desde el momento de la toma del pedido para la producción.

5.5.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Establecer tiempos estándares de producción.
- ◆ Determinar políticas de tiempo.
- ◆ Eliminar tiempos ociosos en la producción.

5.5.1.5 JUSTIFICACIÓN

Controlar los tiempos desde el inicio de la toma del pedido hasta el momento de entregar el producto final, permitirá a VINUEGRAF captar mayor mercado y a su vez le permitirá ponerse en un posicionamiento adecuado frente a la competencia alcanzando la necesidad primordial del cliente.

5.5.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: Diagnosticar tiempos actuales en cada proceso.

Es primordial realizar la medición de los tiempos actuales para poseer una base de datos actual del proceso total, para según ello conocer los tiempos que se desperdician en el proceso y a partir de ello mejorarlos.

a. Medir tiempos.

Es importante realizar la toma de tiempos desde la toma de pedidos, hasta la entrega de los productos finales, varias veces consecutivas durante un mes. Para ello se requiere elaborar una ficha técnica como se muestra a continuación:

GRAFICO 5. 1 FICHA TÉCNICA

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS																
VINUEGRAF S.A.										SIMBOLOGÍA						
										INSPECCION	<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTO	<input type="checkbox"/>	CODIGO:		
										TRANSPORTE	<input checked="" type="checkbox"/>	OPERACION	<input type="checkbox"/>	HOJA NO.:		
										DECISION	<input type="checkbox"/>	DEMORA	<input type="checkbox"/>	FECHA:		
NOMBRE DEL PROCESO:																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:																
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:			AREA:													
RESPONSABLE:			JEFE DEPARTAMENTAL:													
ENTRADAS DEL PROCESO:			SALIDAS DEL PROCESO:													
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO					RECURSOS					TIEMPO		DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HUM	TEC	FIN	MAT	MINI	ACT	TOTAL		

ELABORADO POR: AUTOR

Es importante obtener datos reales, con agilidad, rapidez y constancia.

b. Diagnosticar la razón de desviación de tiempo.

Se procede a digitar los datos los datos adquiridos en la medición de tiempos al programa de Microsoft Office “Excel”, para obtener ponderaciones requeridas a fin de diagnosticar la razón de las respectivas desviaciones de tiempo.

c. Identificar cuellos de botella.

Como siguiente paso es necesario identificar cuáles son los problemas que causan demora en todo el proceso de las cajas de cartón.

GRAFICO 5. 2 FICHA TÉCNICA 2

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS			
VINUEGRAF S.A.		CODIGO:	
		HOJA NO.:	
		FECHA:	
Nro.	TIEMPOS CRÍTICOS	FACTORES CRÍTICOS	RESPONSABLE

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 2: Tomar medidas correctivas necesarias frente a cada cuello de botella.

Para poder controlar y eliminar los tiempos ociosos de todo el proceso, se requiere actuar frente a cada uno de ellos, es decir dar una solución a cada problema que se haya presentado, a fin de reducir el tiempo y cumplir con los requerimientos del cliente.

GRAFICO 5. 3 FICHA TÉCNICA 3

FICHA TÉCNICA														
RESPONSABLE:			ÁREA				FECHA							
INSPECCIÓN				ORDEN DE TRABAJO						EJECUCIÓN				
Mes	Nº	PROCESO	Identificación de la tarea	Nº	Fecha	Correctivo	Emergente	PROGRAMADO		Responsable	Fecha		Contrat.	Demora
								Inicio	Fin		Estimada	Real		

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 3: Definir un plan de mejora de tiempo.

Es relevante controlar el tiempo de todo el proceso, para ello se debe contar con un plan para que se pueda cumplir.

a. Establecer tiempos de acuerdo a la capacidad productiva de cada máquina.

Se debe analizar los manuales de cada maquinaria a fin de verificar la capacidad productiva para en función de ello, establecer tiempos de producción.

b. Programación de tiempos y movimientos de todo el proceso.

Estimar la cantidad de producción diaria de acuerdo a los datos obtenidos en la medición de tiempos, elaborar un cronograma de ejecución, en donde se delimiten los tiempos

c. Capacitar al personal operario de máquina para que cumpla tiempos definidos por máquina y al personal de ventas.

La capacitación permitirá a los responsables del área operativa limitar su tiempo de trabajo de acuerdo la producción a efectuarse y así se podrá cumplir con los tiempos de entrega al cliente.

A su vez la capacitación al personal de ventas será de vital importancia para que establezcan los tiempos de entrega de acuerdo al grado de complejidad de producción.

ACTIVIDAD 4: Desarrollar un sistema semanal de respuestas e informes sobre los tiempos ejecutados.

Se debe ejecutar un formato para el informe a presentarse, en el que conste el tiempo estimado por cada proceso a efectuarse, para poder controlar la eficiencia en cada etapa y así ejercer presión para culminar con rapidez la producción total.

Este informe debe ser llenado por la persona responsable en cada proceso.

GRAFICO 5. 4 HOJA DE CONTROL

HOJA DE CONTROL								
INSPECCIÓN SEMANAL								
PROCESO:				RESPONSABLE		GENERA		
N°	ACTIVIDAD	FECHA	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO EJECUTADO	CALIFICADO	CAPACITADO	MNT CORRECTIVO	MNT EMERGENTE

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 5: Realización del presupuesto del proyecto.

TABLA 5. 14 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
MATERIALES	1461
TECNOLÓGICOS	1550
HUMANOS	2210
PRESUPUESTO	5221

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 6: Presentación del proyecto

La presentación del proyecto es esencial ante la empresa, ya que es una base para que todo el personal conozca cual es el fin de mejorar el tiempo de respuesta a clientes y además sea esta una forma de hacer crecer la producción.

ACTIVIDAD 7: Aprobación del proyecto

La aprobación del proyecto está en manos del Gerente General, ya que es la única persona encargada de la toma de decisiones.

ACTIVIDAD 8: Implementación y monitoreo del proyecto

Después de que el proyecto haya sido aprobado, los responsables del mismo deben encargarse del desarrollo y ejecución del plan, tomando en cuenta cada una de las actividades y presupuestos destinados. Además es importante llevar un control del cumplimiento del proyecto, para conocer el porcentaje de aporte que está brindando a la empresa.

5.5.2 PROYECTO # 2: PLAN DE MANTENIMIENTO Y RENOVACIÓN DE MAQUINARIA.

5.5.2.1 ANTECEDENTES

La empresa cuenta con maquinaria de producción sofisticada que implica una alta inversión, sin embargo, no dispone de un plan de mantenimiento establecido, es decir solo se realiza mantenimiento correctivo de la maquinaria que necesita reparación en un momento dado.

5.5.2.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta de plan de mantenimiento y renovación de maquinaria, reparar los equipos de acuerdo a cada plazo establecido y renovar la maquinaria obsoleta para generar mayor producción.

5.5.2.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de mantenimiento y renovación de maquinaria a fin de evitar los tiempos de espera en la reparación y adquisición, llevando un inventario de cada una de las maquinarias, y estableciendo un cronograma de revisión.

5.5.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Mantener un control mecánico adecuado en la maquinaria.
- ◆ Adquirir maquinaria necesaria con proveedores de calidad.

5.5.2.5 JUSTIFICACIÓN

Es importante establecer de forma periódica según los requerimientos técnicos exigidos de maquinaria con el personal de la unidad operativa, el mantenimiento adecuado para cada una de ellas, ya que se puede prevenir el riesgo de fallos o daños de las máquinas.

Con respecto al plan de renovación de equipos es conveniente llevar un inventario de la maquinaria actual para conocer sus falencias y a su vez

los años de vida útil, y así anticiparse racionalmente al futuro, para planificar el momento de adquirir nueva maquinaria a fin de reunir el capital necesario y la pre disponibilidad de la gente de aprender su funcionamiento y operar sin ningún problema..

5.5.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES



ACTIVIDAD 1: Analizar los manuales de cada maquinaria.

Es importante obtener un documento guía de cada máquina a fin de fortalecer la forma de usar la misma, y en caso de generarse algún daño, tener una base para dar una solución temporánea.

Por ello se debe tener archivado cada uno de los manuales, en carpetas numeradas de acuerdo a cada

máquina.

Es necesario tener conocimiento del uso de cada maquinaria, motivo por el cual el responsable de cada máquina debe analizar cada manual y saber donde se encuentra la información clave para su funcionamiento.

ACTIVIDAD 2: Obtener datos de mantenimiento de maquinaria que se ha efectuado hasta ahora.

Es importante mencionar que VINUEGRAF no ha realizado un mantenimiento preventivo de la maquinaria, solo se ha efectuado mantenimiento correctivo frente a aquellas máquinas que han sufrido daños o fallas en su momento.

Pese a ello, es importante obtener el registro de la maquinaria, a la cual se ha brindado mantenimiento correctivo, para poder efectuar el mantenimiento posterior y verificar si esta en correcto estado.

ACTIVIDAD 3: Realizar un inventario de la maquinaria actual.

a. Elaborar ficha técnica.

Se recomienda elaborar un formato como muestra la figura a fin de realizar un registro comprobable de cada una de las máquinas que posee la empresa, ya que todas abarcan un nivel elevado de precio.

TABLA 5. 15 FICHA INVENTARIO MAQUINARIA

INVENTARIO DE MAQUINAS

EMPRESA:				AÑO DE FABRICACIÓN			
CENTRO:				< 1995	> 1995		
TIPO	MARCA/MODELO Identificación	FUNCIÓN PRINCIPAL	Certificado de adecuación	MARCADO CE	Declaración de conformidad	Libro de instrucciones	AÑO DE COMPRA

ELABORADO POR: AUTOR

b. Tomar datos de acuerdo a cada maquinaria.

Una vez elaborado el formato para el inventario de maquinaria, se procede a la toma de datos respectiva de cada una de ellas, para poder obtener una base de datos de las máquinas y del estado en que se encuentran ejerciendo su función.

TABLA 5. 16 HOJA DE CONTROL MAQUINARIA

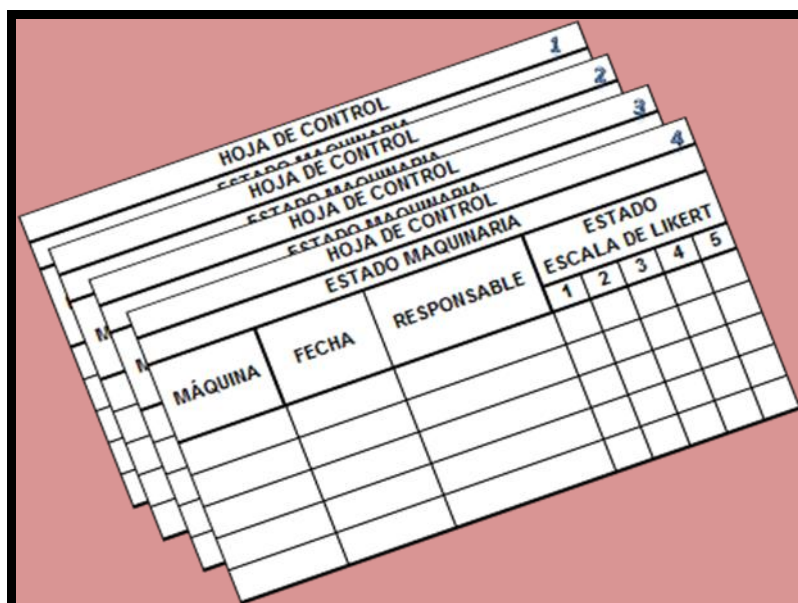
HOJA DE CONTROL								
ESTADO MAQUINARIA								
MÁQUINA	FECHA	RESPONSABLE	ESTADO ESCALA DE LIKERT					
			1	2	3	4	5	

ELABORADO POR: AUTOR

c. Recopilar datos de inventario.

Es importante recopilar cada uno de los datos pertinentes en cada maquinaria, a fin de conocer el estado actual de cada una.

GRAFICO 5. 5 RECOPIACIÓN INFIRMACIÓN



ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 4: Desarrollar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de acuerdo a la vida útil.

Después de diagnosticar el daño o fallo de cada máquina, es importante actuar frente a ello, para corregirlo. En el caso de la maquinaria nueva, es importante realizar un plan para prevenirlo.

a. Clasificar a la maquinaria de acuerdo al estado en el que se encuentre.

Es necesaria una clasificación de maquinaria que haya presentado fallos o daños anteriormente, su frecuencia de daños y tiempo de vida útil con respecto a la maquinaria la cual jamás ha tenido problemas.

b. Conocer las reparaciones y mantenimiento de cada máquina.

Con la base de datos elaborada, se conoce el estado de cada máquina, por ende se obtiene datos de reparaciones y mantenimiento que se ha efectuado a cada una de ellas. Pese a los datos obtenidos es importante realizar un cronograma de mantenimiento de maquinaria.

TABLA 5. 17 HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO							
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA							
MAQUINA TIPO:				RESPONSABLE:			
						EJECUCIÓN	
N°	FALLAS	Correctivo	Emergente	PROGRAMADO		Fecha	
				Inicio	Fin	Estimada	Real

ELABORADO POR: AUTOR

c. Obtener cotizaciones a fin de contratar servicios de mantenimiento de maquinaria.

El mantenimiento de la maquinaria no puede ser efectuada por cualquier empleado de la empresa sino por una persona la cual sea preparada en el tema. Por ello es recomendable obtener información de varias personas o empresas que brinden servicio técnico con experiencia a maquinaria de elevada inversión como es el caso de las máquinas de VINUEGRAF.

d. Seleccionar a la persona o empresa adecuada para que brinde el servicio de mantenimiento.

Es importante seleccionar una empresa o persona que cumpla con los requisitos que requiere VINUEGRAF para que pueda dar mantenimiento respectivo. Es necesario además realizar alianzas con esta empresa para que con el tiempo exista la confianza que VINUEGRAF necesita para la reparación de sus máquinas.

e. Delegar responsables para que realicen verificación de reparación de maquinaria.

VINUEGRAF selecciona al personal del que dispone, para capacitarlo y a fin de que pueda verificar el funcionamiento de la maquinaria que ha sido reparada por la empresa contratada.

ACTIVIDAD 6: Realizar presupuesto del proyecto.

TABLA 5. 18 PRESUPUESTO PROYECTO 2

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
MATERIALES	1390
TECNOLÓGICOS	1370
HUMANOS	2300
PRESUPUESTO	5060

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 7: Presentación del proyecto

La presentación del proyecto es esencial ante los directivos de VINUEGRAF, ya que la maquinaria es el eje de productividad de la empresa y si se da un buen mantenimiento a ella, entonces no generará duplicidad de funciones para otras maquinarias y así mejorarán varios procesos de la empresa.

ACTIVIDAD 8: Aprobación del proyecto

La aprobación del proyecto está en manos del Gerente General, ya que es la única persona encargada de la toma de decisiones.

ACTIVIDAD 9: Implementación y monitoreo del proyecto

Después de que el proyecto haya sido aprobado, los responsables del mismo deben encargarse del desarrollo y ejecución del plan, tomando en cuenta cada una de las actividades y presupuestos destinados. Además es importante llevar un control del cumplimiento del proyecto, para conocer el porcentaje de aporte que está brindando a la empresa.

5.5.3 PROYECTO # 3: Plan de difusión de la cultura organizacional.

5.5.3.1 ANTECEDENTES

La condición actual de los negocios, induce a que la empresa cuente con una filosofía corporativa, la misma que debe ser conocida tanto por el personal que labora en ella como por los clientes, pese a ello VINUEGRAF no posee una filosofía corporativa estructurada, por lo cual afecta a su imagen corporativa y al crecimiento de la empresa en el mercado.

5.5.3.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta para el plan de difusión de la cultura organizacional para que el personal que labora en la empresa conozca el fin de la misma y genere mayor producción.

5.5.3.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de difusión de la cultura organizacional a fin de comunicar a los clientes internos y externos la identidad de la empresa comprometiéndoles con ella día a día.

5.5.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Comunicar la filosofía de la empresa a los clientes internos y externos.
- ◆ Trabajar con gente comprometida.

5.5.3.5 JUSTIFICACIÓN

El conocimiento de una cultura organizacional es fundamental en los empleados debido a que permite a los directivos estar pendientes de las condiciones en que se desenvuelven y realizan sus actividades, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores

determinantes en la eficacia administrativa. Además conlleva a un direccionamiento a los empleados, ya que denotan a dónde quiere llegar la empresa.

En general, ayuda a la empresa a contar con personal altamente comprometido, capaz de compartir los valores, principios y estilos de comunicación a fin de cumplir con la misión y visión de la empresa, desarrollando un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo de las actividades.

5.5.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

La cultura organizacional es fundamental en cada empresa debido a que es la base para que los clientes internos y externos conozcan el fin de cada una.

ACTIVIDAD 1: Socialización de filosofía.

Una vez estructurada la filosofía corporativa, es importante socializar la misma con el personal directivo, administrativo y operativo de la empresa.

ACTIVIDAD 2: Definición de estrategia de comunicación e información.

Es necesario definir una estrategia de comunicación entre los directivos de la empresa para llegar más fácilmente al personal de la empresa y así se pueda difundir de una manera eficaz.

ACTIVIDAD 3: Diseñar medios de difusión de la cultura.

A fin de difundir la cultura organizacional aplicando la estrategia de comunicación e información se establece los medios de difusión de la filosofía corporativa a fin de identificar al personal con VINUEGRAF. Es por ello que se requiere que el personal disponga de ciertas formas de difusión para mejor entendimiento.

Entre los medios más esenciales para la difusión de la cultura organizacional están:

- ◆ Presentación en Power Point.
- ◆ Banners.
- ◆ Trípticos.
- ◆ Hojas informativas.
- ◆ Realización de talleres.
- ◆ Publicidad intranet.

GRAFICO 5. 6 VOLANTES



ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 4: Plan de evaluaciones de personal sobre el conocimiento de la filosofía implantada.

Es necesario realizar un plan de evaluación y control del conocimiento de la filosofía corporativa, a fin de conocer el nivel de interacción con los medios de difusión.

a. Elaborar cronograma de evaluaciones para el personal.

Como primer paso del plan de evaluaciones se requiere elaborar un cronograma para cada empleado, a fin de aprovechar el tiempo de trabajo al máximo, de manera no exista desorganización en la empresa.

b. Realizar evaluaciones al personal.

Después de tener estructurado el cronograma, se procede a la realización de evaluaciones al personal, para conocer su nivel de aceptación de la cultura corporativa.

ACTIVIDAD 5: Realizar presupuestos

TABLA 5. 19 PRESUPUESTO PROYECTO 3

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
MATERIALES	1030
TECNOLÓGICOS	1050
HUMANOS	1290
PRESUPUESTO	3370

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 6: Aprobación del proyecto

La aprobación del proyecto está en manos del Gerente General, ya que es la única persona encargada de la toma de decisiones.

ACTIVIDAD 7: Implementación y monitoreo del proyecto

Después de que el proyecto haya sido aprobado, los responsables del mismo deben encargarse del desarrollo y ejecución del plan, tomando en cuenta cada una de las actividades y presupuestos destinados. Además es importante llevar un control del cumplimiento del proyecto, para conocer el porcentaje de aporte que está brindando a la empresa.

5.5.4 PROYECTO # 4: Implementación del modelo de gestión.

5.5.4.1 ANTECEDENTES

VINUEGRAF no tiene desarrollado un modelo de gestión estratégica, es decir no tiene determinados objetivos a generarse en el futuro, actuando de acuerdo al entorno en el que se necesita desenvolverse en el día a día.

5.5.4.2 ALCANCE

Desarrollar una propuesta para implementar un modelo de gestión en la empresa, a fin de buscar estrategias competitivas para un futuro.

5.5.4.3 OBJETIVO GENERAL

Implementar y difundir el plan estratégico realizado para la empresa VINUEGRAF.

5.5.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar planes de difusión concientización.

5.5.4.5 JUSTIFICACIÓN

El implantar y difundir una gestión estratégica tiene como objetivo principal que VINUEGRAF desarrolle sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con los requisitos y deseos de los clientes.

Un modelo de gestión estratégico consiste en integrar todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

5.5.4.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: Presentación a la junta directiva del modelo de gestión estratégica.

Para asegurar el éxito en su implantación, es indispensable que los directivos comprendan la necesidad de fomentar el modelo de gestión estratégica. Para lo cual es importante brindarles una breve introducción de conceptos básicos de manera sea más fácil la comprensión del tema.

Entre ellos están:

- ◆ Establecer la problemática de la empresa
- ◆ Desarrollar posibles soluciones. .
- ◆ Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.

Es indispensable presentar el planteamiento del modelo de gestión para conocer si la empresa está interesada en la implantación del mismo.

ACTIVIDAD 2: Plan de socialización del modelo de gestión.

Un plan de socialización del modelo de gestión es necesario para que la empresa haga conciencia frente a las decisiones que debe tomar en relación a sus objetivos por alcanzar, de modo que conozcan la finalidad del modelo de gestión estratégica.

a. Establecer cronograma de cumplimiento.

Se debe priorizar las actividades a realizar en el modelo de gestión estratégica, para poder llevar un control del cumplimiento de cada una de ellas.

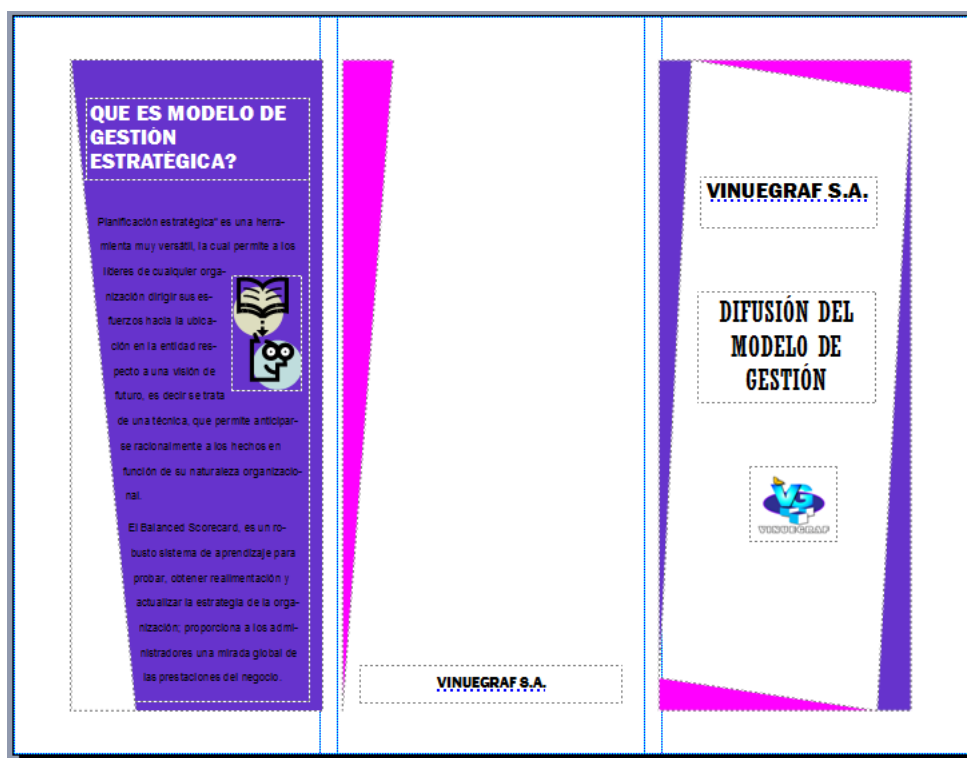
b. Establecer medios de difusión.

Es importante establecer los medios de difusión del modelo de gestión estratégica tanto al personal administrativo, operativo como a los directivos, lo cual ayudará a un mejor entendimiento y comunicación del

modelo. El delegar a la persona idónea es necesario para que se encargue de la ejecución de los medios de difusión a través de una manera fácil, comprensible y que demuestre interés hacia las personas de la empresa. Entre los medios más esenciales para difundir el modelo de gestión estratégica están:

- ◆ Presentación en Power Point.
- ◆ Banners.
- ◆ Trípticos.
- ◆ Hojas informativas.

GRAFICO 5. 7 TRÍPTICO



ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 3: Elaboración de talleres para capacitar al personal.

Es importante desarrollar talleres para el personal a fin de culturizarlos.

Lo fundamental de ello es lograr que el personal interactúe para que sea más eficiente su entendimiento acerca de la finalidad de la implantación

del modelo de gestión. El fin de los talleres es formar grupos de trabajo en los cuales se entienda y comprenda la importancia de un modelo de gestión.

a. Buscar un consultor en implementación del BSC.

VINUEGRAF no posee una persona experta en planificación estratégica por ello es necesario invertir en la búsqueda de un consultor en implementación del BSC. Para ello se requiere de alguna persona que pueda transmitir su conocimiento al personal a fin de conocer su experiencia y realizar los talleres con eficacia.

b. Evaluación de consultores que conozcan el tema del BSC.

Para poder implementar el modelo de gestión estratégica es importante identificar el personal idóneo para cada área de trabajo a fin de que pueda cumplir con el desempeño ideal del sistema.

De acuerdo al perfil de los consultores, es importante evaluarlos de acuerdo a su experiencia y conocimiento del tema. Para ello se requiere de una persona encargada de su selección.

c. Selección del consultor idóneo para VINUEGRAF.

Como siguiente paso se debe seleccionar a una sola persona, la cual cumpla con las expectativas de la empresa a fin de que con sus charlas y manera de influir en la gente las motive y comprometa al personal para que su desempeño sea eficiente haciéndolas entender la finalidad de implantar el modelo de gestión.

ACTIVIDAD 6: Asignación del proyecto a cada unidad responsable

Es imprescindible asignar a cada jefe de departamento las actividades a efectuarse a fin de cumplir con lo planificado, para que ellos distribuyan al personal que este a su cargo y de una manera organizada se pueda efectuar el proyecto con eficacia.

ACTIVIDAD 5: Elaboración del Presupuesto

TABLA 5. 20 PRESUPUESTO PROYECTO 4

PRESUPUESTO TOTAL	
RECURSOS	TOTAL
MATERIALES	1500
TECNOLÓGICOS	1700
HUMANOS	2040
PRESUPUESTO	5240

ELABORADO POR: AUTOR

ACTIVIDAD 6: Aprobación del proyecto.

Una vez culminada el modelo de gestión estratégica, se procederá a presentar el modelo para su aprobación a los directivos de la empresa, el cual se explicará de manera clara y concisa todo el desarrollo del modelo, apoyado con una presentación en Power Point, sobre los puntos más importantes:

- ◆ Introducción al modelo de gestión estratégica.
- ◆ Conceptos básicos del modelo de gestión.
- ◆ Resultados del análisis situacional.
- ◆ Mapa estratégico por perspectivas.
- ◆ Mapa corporativo
- ◆ Cuadro de Mando Integral
- ◆ Proyectos a realizarse
- ◆ Presupuesto de cada proyecto.
- ◆ Conclusiones y Recomendaciones
- ◆ Cronograma a ejecutarse.

La aprobación del proyecto está en manos del Gerente General.

ACTIVIDAD 7: Implementación y monitoreo del proyecto.

Después de que el proyecto haya sido aprobado, los responsables del mismo deben encargarse del desarrollo y ejecución del plan, tomando en cuenta cada una de las actividades y presupuestos destinados. Además es importante llevar un control del cumplimiento del proyecto, para conocer el porcentaje de aporte que está brindando a la empresa.

CAPITULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA



CAPITULO VI

6 PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa. El presupuesto es una situación programada en forma sistemática de las operaciones institucionales y de los resultados a obtener en un período determinado.³⁷

6.1 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

La evaluación financiera determinará la situación económica actual de la empresa, y la proyección a 5 años futuros a fin de conocer los diferentes escenarios posibles a efectuarse.

6.1.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS

Al realizar el presupuesto de cada proyecto se observará en cada uno de ellos los recursos necesarios para su implementación.

TABLA 6. 1DIAGRAMA DE GANT

DIAGRAMA DE GANT				
PROYECTOS	INICIATIVAS	METAS	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
PROYECTO # 1	Controlar tiempos de respuesta a clientes.	89%	Tiempo entrega de	5221
PROYECTO # 2	Plan de mantenimiento y renovación de maquinaria.	75%	Estado mecánico	5060
PROYECTO # 3	Plan de difusión de cultura organizacional.	90%	Nivel conocimiento de	3370
PROYECTO # 4	Plan de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	81%	Cumplimiento de objetivos	5240

³⁷ LOPEZ Mayorga, Rosa, "Administración Presupuestaria".

PROYECTO # 5	Programa de reutilización de los productos defectuosos.	65%	Desperdicios sobre producción	6950
PROYECTO # 6	Estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados.	88%	Crecimiento de las ventas	4710
PROYECTO # 7	Plan de certificación ISO 9001-2000.	94%	Defectos por unidades producidas	5850
PROYECTO # 8	Desarrollar alianzas con empresas que brinden servicio de capacitación de personal.	78%	Capacitación promedio Impartida	2960
PROYECTO # 9	Estandarizar procesos de producción	79%	Unidades devueltas	4010
PROYECTO # 10	Desarrollar sistemas de información internos y externos.	80%	Nivel de canales implementados	3910
TOTAL				47281

ELABORADO POR: AUTOR

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

6.1.2 PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN EJECUCIÓN

TABLA 6. 2 PRESUPUESTO SEGÚN EJECUCIÓN

PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN EJECUCIÓN						
PERÍODO DE TIEMPO	COSTO	PERÍODO				
		2010	2011	2012	2013	2014
CORTO	18891	12279,15	6611,85			
MEDIANO	24480		9792	14688		
LARGO	3910		1173	2737,0		
TOTAL ANUAL		12279,15	17576,85	17425	0	0

ELABORADO POR: AUTOR

6.1.3 PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL

TABLA 6. 3 PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL

FRACCIÓN DE DESEMBOLSO ANUAL					
PERÍODO	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
CORTO PLAZO	65%	35%			
MEDIANO PLAZO		40%	60%		
LARGO PLAZO		30%	70%		
TOTAL ANUAL	0,65	1,05	1,30	0,00	0,00

ELABORADO POR: AUTOR

6.2 FLUJO DE CAJA

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

VINUEGRAF S.A. es una empresa que no lleva muchos años en el mercado, por esto se tomará información Histórica del Flujo de Caja y del Estado de Resultados del año 2009.

- ✓ Una vez que se ha presupuestado los 10 proyectos es necesario determinar el presupuesto general anual de los mismos distribuidos por año y por recursos a utilizarse.

6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN

TABLA 6. 4 ESTADO DE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN	VALOR HISTÓRICO 2009	% VARIACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	595357,8		687531,51	796795,07	926499,2	1080661,4	1264099,2
VENTAS	416038,8	20,00	499246,56	599095,87	718915,05	862698,06	1035237,67
VENTAS 0%	179319	5,00	188284,95	197699,20	207584,16	217963,37	228861,53
COSTO DE VENTAS	325762,05		378608,09	440166,96	511913,82	595583,09	693216,05
COMPRAS	344372,16	15,00	396027,98	455432,18	523747,01	602309,06	692655,42
INVENTARIO INICIAL MERCADERIAS EN PROCESO	28528,59	24,00	35375,452	43865,56	54393,29	67447,69	83635,13
DISPONIBLE	372900,75		431403,44	499297,74	578140,30	669756,75	776290,55
INV. FINAL MATERIA PRIMA	47138,70	12,00	52795,344	59130,79	66226,48	74173,66	83074,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	269595,75		308923,42	356628,11	414585,38	485078,33	570883,15
GASTOS	198628,58	11,00	220477,72	244730,27	271650,6	301532,17	334700,71
GASTOS DE VENTAS							
GASTOS PERSONALES							
GASTOS GENERALES	9800	18,00	11564,00	13645,52	16101,71	19000,02	22420,03
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61167,17		76881,69	98252,32	126833,06	164546,14	213762,41
15 % UTILIDAD TRABAJADORES	9175,08		11532,25	14737,85	19024,96	24681,92	32064,36
UTILIDAD TRIBUTABLE	51992,09		65349,44	83514,47	107808,10	139864,22	181698,05

ELABORADO POR: AUTOR

6.2.1.1 FLUJO DE CAJA DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN

Para el flujo de efectivo de la empresa, se realizó una proyección de sus ingresos y egresos para cinco años, en donde se tomó en cuenta una inversión inicial, tomando en consideración el crecimiento de sus ingresos del último semestre 2009.

TABLA 6. 5 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS						
DETALLE:		2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL INGRESOS		687531,5	796795,0695	926499,2038	1080661,421	1264099,2
TOTAL EGRESOS		610649,82	698542,75	799666,14	916115,28	1050336,79
INVERSIÓN INICIAL	-189675,50					
UTILIDAD OPERATIVA	-189675,50	76881,69	98252,32	126833,06	164546,14	213762,41

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 6. 1



ELABORADO POR: AUTOR

6.2.1.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENCIÓN.

La evaluación financiera permite determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al realizar una inversión.

6.2.1.2.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO

Para poder evaluar el entorno financiero de VINUEGRAF S.A. es importante calcular la TMAR, en donde se toma como referencia la tasa pasiva y al riesgo país, no se le consideró a la inflación ya que originaba un valor superior en relación a la tasa constante del 14%.

TABLA 6. 6 T.MAR.

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
TASA PASIVA	5,16
RIESGO PAÍS	8,17
TMAR	13,33

ELABORADO POR: AUTOR

Es así como se obtuvo una TMAR de 13,33% la misma que será utilizada para el cálculo de la VAN Y TIR con proyectos y sin proyectos.

6.2.1.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto, son calculados mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en un futuro es decir es la cantidad de dinero que sería necesaria para invertir

hoy para que a un tipo de interés dado, se obtuviera flujos de caja previstos.

TABLA 6. 7 VALOR ACTUAL NETO

VAN (VALOR ACTUAL NETO)			
SIN PROYECTOS			
PERIODO	FLUJO DE CAJA (US\$)	TASA	VALOR ACTUAL (US\$)
INV. INICIAL	-189.675,50		-189.675,50
2010	76.881,69	1,1333	67.838,78
2011	98.252,32	1,1333	76.498,52
2012	126.833,06	1,1333	87.136,04
2013	164.546,14	1,1333	99.748,91
2014	213.762,41	1,1333	114.342,29
(-) VAN			255.889,04

ELABORADO POR: AUTOR

En donde se obtuvo un valor presente menos la inversión en que se incurrirá para ejecutarlo muestra un valor positivo de 255.889,04, lo cual indica que la empresa es viable a futuro.

6.2.1.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO

TABLA 6. 8 TASA INTERNA DE RETORNO

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) INGRESOS					
DEL PROYECTO					
AÑOS	VALOR FLUJO (US\$)	TASA (T1) (%)	VAN 1 (US\$)	TASA (T2) (%)	VAN 2 (US\$)
INV. INICIAL	-189.675,50		-189.675,50	-	-189.675,50
2010	76.881,69	0,19	64.606,47	0,5102	50.908,29
2011	98.252,32	0,19	69.382,33	0,5102	43.079,82
2012	126.833,06	0,19	75.264,75	0,5102	36.823,84
2013	164.546,14	0,19	82.054,02	0,5102	31.633,69
2014	213.762,41	0,19	89.577,00	0,5102	27.211,91
Total			191.209,07		-17,95
T.I.R.	51,02%				

ELABORADO POR: AUTOR

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno es el 51,02%, para el cálculo de la misma se tomó en cuenta los flujos mensuales proyectados, generando un resultado de TIR mayor a la TMAR, lo cual garantiza la recuperación del proyecto y la excelente rentabilidad que significa ejecutarlo.

$$T.I.R.\% = T1 + (T2 - T1) * \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$$

6.2.1.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación Costo Beneficio es el índice de rentabilidad que se obtuvo como resultado de la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados (VAN) dividido para la inversión.

TABLA 6. 9 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

RELACIÓN BENEFICIO COSTO (R B/C)	
SIN PROYECTOS	
ITEM	AÑOS (USD)
Valor Actual Flujos	445.564,54
Inversión	189.675,50
(=) R B/C	2,35

ELABORADO POR: AUTOR

En este caso la relación costo beneficio dio como resultado 2,35, siendo este mayor a uno, lo cual significa que la empresa es rentable.



6.2.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

TABLA 6. 10 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

DESCRIPCIÓN	VALOR HISTÓRICO	% VARIACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
	2009						
INGRESOS	595357,8		753623,8104	960193,7072	1230668,828	1585792,532	2053156,638
VENTAS	416038,8	33,30	554579,7204	739254,77	985426,60	1313573,66	1750993,69
VENTAS 0%	179319	11,00	199044,09	220938,94	245242,22	272218,87	302162,94
COSTO DE VENTAS	325762,05		422346,7821	546803,275	707059,6346	913281,3905	1178500,166
COMPRAS	344372,16	28,00	440796,3648	564219,35	722200,76	924416,98	1183253,73
INVENTARIO INICIAL	28528,59	27,00	36231,3093	46013,76	58437,48	74215,60	94253,81
MERCADERIAS EN PROCESO							
DISPONIBLE	372900,75		477027,6741	610233,11	780638,24	998632,58	1277507,54
INV. FINAL MATERIA PRIMA	47138,70	16,00	54680,892	63429,83	73578,61	85351,19	99007,38
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	269595,75		331277,0283	413390,4322	523609,1935	672511,1416	874656,4716
GASTOS	198628,58	11,00	220477,7238	244730,2734	271650,6035	301532,1699	334700,7086
GASTOS DE VENTAS							
GASTOS PERSONALES							
GASTOS GENERALES	9800	18,00	11564,00	13645,52	16101,71	19000,02	22420,03
OTROS EGRESOS POR GASTOS			12279,15	17576,85	17425,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61167,17		86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74
15 % UTILIDAD TRABAJADORES	9175,08		13043,42	20615,67	32764,78	52796,84	77630,36
UTILIDAD TRIBUTABLE	51992,09		73912,73	116822,12	185667,09	299182,11	439905,38

ELABORADO POR: AUTOR

6.2.2.1 FLUJO DE CAJA DE VINUEGRAF S.A. SIN INTERVENCIÓN

TABLA 6. 11 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
DETALLE:		2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL INGRESOS		753623,81	960193,71	1230668,83	1585792,53	2053156,64
TOTAL EGRESOS		666667,66	822755,92	1012236,95	1233813,58	1535620,90
INVERSIÓN INICIAL	-189675,50					
UTILIDAD OPERATIVA	-189675,50	86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 6. 2 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS



ELABORADO POR: AUTOR

6.2.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS CON INTERVENCIÓN.

La evaluación financiera permite determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al realizar una inversión.

6.2.2.2.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO

TABLA 6. 12 TMAR

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
TASA PASIVA	5,16
RIESGO PAÍS	8,17
TMAR	13,33

ELABORADO POR: AUTOR

La tasa mínima de aceptación de rendimiento se aplica tanto para el análisis sin proyectos y con proyectos por ende es de 13,33%.

6.2.2.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto con proyectos es de 634.330,09 lo cual muestra que cada uno de los proyectos planteados es rentable para VINUEGRAF.

TABLA 6. 13 VALOR ACTUAL NETO

VAN (VALOR ACTUAL NETO)			
CON PROYECTOS			
PERIODO	FLUJO DE CAJA (US\$)	TASA	VALOR ACTUAL (US\$)
INV. INICIAL	-189.675,50		-189.675,50
2010	86.956,15	1,1333	76.728,28
2011	137.437,79	1,1333	107.008,03
2012	218.431,88	1,1333	150.065,67
2013	351.978,95	1,1333	213.371,86
2014	517.535,74	1,1333	276.831,75
(-) VAN			634.330,09

ELABORADO POR: AUTOR

6.2.2.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO

TABLA 6. 14 TASA INTERNA DE RETORNO

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) INGRESOS					
DEL PROYECTO					
AÑOS	VALOR FLUJO (US\$)	TASA (T1) (%)	VAN 1 (US\$)	TASA (T2) (%)	VAN 2 (US\$)
INV. INICIAL	-189.675,50		-189.675,50	-	-189.675,50
2010	86.956,15	0,19	73.072,40	0,79805	48.361,37
2011	137.437,79	0,19	97.053,73	0,79805	42.511,13
2012	218.431,88	0,19	129.620,93	0,79805	37.576,02
2013	351.978,95	0,19	175.520,90	0,79805	33.675,16
2014	517.535,74	0,19	216.873,03	0,79805	27.537,94
Total			502.465,49		-13,89
T.I.R.	79,80%				

ELABORADO POR: AUTOR

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno es el 79,80%, generando un resultado de TIR mayor a la TMAR, lo cual garantiza la recuperación del proyecto y la excelente rentabilidad al implementar cada uno de los proyectos.

$$T.I.R.\% = T1 + (T2 - T1) * \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$$

6.2.2.2.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación Costo Beneficio es el índice de rentabilidad que se obtuvo como resultado de la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados (VAN) dividido para la inversión.

TABLA 6. 15 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

RELACIÓN BENEFICIO COSTO (R B/C)	
CON PROYECTOS	
ITEM	AÑOS (US\$)
Valor Actual Flujos	824.005,59
Inversión	189.675,50
(=) R B/C	4,34

ELABORADO POR: AUTOR

La relación costo beneficio dio como resultado 4,34, es decir mayor a uno, lo cual significa que la empresa al implantar los proyectos son rentables.

6.2.3 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

Después del análisis financiero se obtuvo lo siguiente:

TABLA 6. 16 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

CUADRO RESUMEN				
	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS		DIFERENCIAS
TMAR	13,33	TMAR	13,33	
VAN	255889	VAN	634330,1	247,89%
TIR	51,02%	TIR	79,80%	28,79%
R C/B	2,35	R C/B	4,34	84,94%

ELABORADO POR: AUTOR

- ✓ Es importante considerar que la TIR es relativamente mayor que la TMAR, lo cual indica que existe viabilidad en la empresa ya sea con la intervención o sin la intervención de proyectos.
- ✓ Con respecto al VAN, es positivo en ambos casos, sin embargo incrementa relativamente al ejecutar los proyectos.
- ✓ El TIR incrementa en un 28,78% al ejecutar los proyectos en la empresa.
- ✓ La relación costo beneficio sin proyectos implica que por cada dólar invertido se recupera 1,35, mientras que respecto a la relación costo beneficio con proyectos implica que por cada dólar invertido se recupera 3,34.

6.2.4 COMPARACIÓN FLUJOS DE EFECTIVO NETOS SIN INTERVENCIÓN Y CON INTERVENCIÓN

TABLA 6. 17 COMPARACIÓN FLUJOS

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS					
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	76881,69	98252,32	126833,06	164546,14	213762,41
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74
DIFERENCIA	10074,46	39185,47	91598,81	187432,81	303773,32
PORCENTAJE DE VARIACIÓN	13,10%	39,88%	72,22%	113,91%	142,11%

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 6. 3 COMPARACIÓN FLUJOS



ELABORADO POR: AUTOR

6.2.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN

TABLA 6. 18 INCREMENTAL

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS					
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	76881,69	98252,32	126833,06	164546,14	213762,41
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74
INCREMENTAL	10074,46	39185,47	91598,81	187432,81	303773,32

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 6. 19 FLUJOS ACUMULADOS

AÑO	INVERSIÓN	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2010	12279,15	10074,46	10074,46
2011	17576,85	39185,47	49259,93
2012	17425,00	91598,81	140858,74
2013	0	187432,81	328291,55
2014	0	303773,32	632064,88
TOTAL	47281,00	632064,88	

ELABORADO POR: AUTOR

$$= 1 + \frac{(49259,93 - 47281)}{632064,88}$$

TABLA 6. 20 PRI

PRI:	1,003		1 AÑO
PRI:	0,003 * 12	0,038	
PRI:	0,038* 30	1,127122	1 DÍA

ELABORADO POR: AUTOR

PRI = 1 AÑO Y 1 DÍA

6.2.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS


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

TABLA 6. 21 ACTORES

	ACTORES
A1	VINUEGRAF
A2	GERENTE GENERAL
A3	CLIENTES
A4	TRABAJADORES
A5	PROVEEDORES
A6	COMPETIDORES

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 6. 22 MATRIZ PROYECTOS

	OBJETIVOS
01	Incrementar las ventas de los productos.
02	Maximizar rentabilidad de la empresa.
03	Mejorar la generación del flujo de efectivo.
04	Desarrollar productos de calidad a fin de superar las exigencias del mercado.
05	Mantener una política de precios competitivos.
06	Mejorar el tiempo de entrega al cliente.
07	Mejorar la relación del cliente para fidelizarlo.
08	Desarrollar una cultura de reciclaje para que el personal que labora haga conciencia.
09	Desarrollar productos ecológicos a fin de contribuir con el medio ambiente.
010	Implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.
011	Garantizar la calidad del proceso productivo.
012	Mejorar el programa de mantenimiento de maquinaria para garantizar producción.
013	Mejorar los procesos que permitan atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.
014	Desarrollar procesos de negociación con proveedores.
015	Socializar la filosofía corporativa de la empresa.
016	Capacitar constantemente al personal a fin de garantizar la calidad del producto terminado.
017	Mejorar los niveles de comunicación e información para todos los grupos de interés.

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 6. 23 MATRIZ ACTOR ACTOR

		MATRIZ ACTOR - ACTOR						DEPENDENCIA
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
		VINUEGRAF	GERENTE GENERAL	CLIENTES	TRABAJADORES	PROVEEDORES	COMPETIDORES	
A1	VINUEGRAF		4	4	1	4	3	16
A2	GERENTE GENERAL	4		3	2	2	0	11
A3	CLIENTES	3	3		3	0	4	13
A4	TRABAJADORES	3	4	0		0	0	7
A5	PROVEEDORES	3	1	0	1		0	5
A6	COMPETIDORES	3	0	2	0	0		5
DEPENDENCIA		16	12	9	7	6	7	

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

ELABORADO POR: AUTOR

TABLA 6. 24 MATRIZ ACTOR OBJETIVOS

MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS																			
		O1	O1	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	
A1	VINUEGRAF	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
A2	GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
A3	CLIENTES	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	8
A4	TRABAJADORES	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	10
A5	PROVEEDORES	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	13
A6	COMPETIDORES	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-17
NÚMERO DE ACUERDO		4	4	4	4	4	5	5	2	3	4	5	3	4	3	2	4	3	
NÚMERO DE DESACUERDOS		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
POSICIONAMIENTO		5	5	5	5	5	6	6	4	4	5	6	4	5	4	3	5	4	

1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo
 -1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo
 0 = Actitud neutra del actor frente al objetivo

ELABORADO POR: AUTOR



6.2.6.1 VARIABLES RELEVANTES

TABLA 6. 25 VARIABLES RELEVANTES

No.	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	INFLACIÓN	x		
2	TASA DE INTERÉS		x	
3	TASAS ARANCELARIAS	x		
4	PRODUCTO INTERNO BRUTO			x
5	RIESGO PAÍS		x	
6	NUEVA CONSTITUCIÓN		x	
7	DESEMPLEO		x	
8	SUBEMPLEO		x	
9	PRECIOS	x		
10	PROVEEDORES	x		
11	COMPETENCIA	x		
12	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		x	
13	RECURSO HUMANO	x		
14	CONTROL DE CALIDAD	x		

ELABORADO POR: AUTOR

6.2.6.2 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

TABLA 6. 26 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

	INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
POSIBILIDADES	ELEVADA	ELEVADA	ELEVADOS	DE PUNTA	ELEVADA	DE PUNTA
	NORMAL	NORMAL	EQUILIBRADOS CON LA COMPETENCIA	MEDIO NIVEL	NORMAL	NIVEL MEDIO
	BAJA	BAJA	MENORES QUE LA COMPETENCIA	MENOR NIVEL	BAJA	NIVEL BAJO
						SIN CONTROL

ELABORADO POR: AUTOR

6.2.6.3 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

Es primordial realizar combinaciones de diferentes escenarios para conocer el impacto dentro de la empresa.

ESCENARIO 1

TABLA 6. 27 ESCENARIO 1

	INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
POSIBILIDADES	ELEVADA	ELEVADA	ELEVADOS	DE PUNTA	ELEVADA	DE PUNTA
	NORMAL	NORMAL	EQUILIBRADOS CON LA COMPETENCIA	MEDIO NIVEL	NORMAL	NIVEL MEDIO
	BAJA	BAJA	MENORES QUE LA COMPETENCIA	MENOR NIVEL	BAJA	NIVEL BAJO
						SIN CONTROL

ELABORADO POR: AUTOR

Al momento en que en el país se eleve la inflación, los precios de los productos se encarecen perjudicando a la economía ecuatoriana, por ello las tasas arancelarias con los países internacionales se elevan, ya que se disminuye el poder de negociación hacia otros países, lo cual perjudica en grande a VINUEGRAF ya que gran parte de su materia prima es importada. La empresa pierde su poder adquisitivo, lo cual baja el rendimiento de producción contratando proveedores de un bajo nivel, es

decir va a perder en gran porcentaje sus clientes, por ello la competencia en la industria baja.

ESCENARIO 2

TABLA 6. 28 ESCENARIO 2

	INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
POSIBILIDADES	ELEVADA	ELEVADA	ELEVADOS	DE PUNTA	ELEVADA	DE PUNTA
	NORMAL	NORMAL	EQUILIBRADOS CON LA COMPETENCIA	MEDIO NIVEL	NORMAL	NIVEL MEDIO
	BAJA	BAJA	MENORES QUE LA COMPETENCIA	MENOR NIVEL	BAJA	NIVEL BAJO
						SIN CONTROL

ELABORADO POR: AUTOR

Al establecer variables medianamente equilibradas llevará a VINUEGRAF mantenerse en el mercado con una rentabilidad estable, ya que su posicionamiento será positivo y atractivo para captar nuevos clientes.

ESCENARIO 3

TABLA 6. 29 ESCENARIO 3

	INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
POSIBILIDADES	ALTA	ALTA	ELEVADOS	DE PUNTA	ELEVADA	DE PUNTA
	MEDIA	MEDIA	EQUILIBRADOS CON LA COMPETENCIA	MEDIO NIVEL	NORMAL	NIVEL MEDIO
	BAJA	BAJA	MENORES QUE LA COMPETENCIA	MENOR NIVEL	BAJA	NIVEL BAJO
						SIN CONTROL

ELABORADO POR: AUTOR

Cuando la inflación baja, favorece a VINUEGRAF ya que el poder adquisitivo de los clientes aumenta, por ende la producción se incrementa, motivando a la empresa a crecer tanto de materia prima como

en mercado. Por ello un nivel optimista favorece en gran porcentaje a la empresa.

6.2.6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A través de este análisis la empresa podrá combinar varias posibilidades de manera que permitirá simular las posibles consecuencias.

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

Optimista:

✓ ESCENARIO PESIMISTA:

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
ELEVADA	ELEVADA	ELEVADOS	MENOR NIVEL	BAJA	SIN CONTROL

Para este escenario en donde la inflación, las tasas arancelarias y los precios son elevados se estimó las siguientes consecuencias:

TABLA 6. 30 ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO CON PROYECTO	VARIACIÓN
INGRESOS	-23,30%
COSTO DE VENTAS	17,00%

ELABORADO POR: AUTOR



TABLA 6. 31 ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCIÓN	VALOR HISTÓRICO 2009	% VARIACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	595357,8		673257,16	763466,9437	868042,6382	989387,65	1130312,4
VENTAS	416038,8	17,00	486765,4	569515,51	666333,15	779609,79	912143,45
VENTAS 0%	179319	4,00	186491,76	193951,43	201709,49	209777,87	218168,98
COSTO DE VENTAS	325762,05		417491,64	534978,0545	685427,5848	878053,54	1124632
COMPRAS	344372,16	29,00	444240,09	573069,71	739259,93	953645,31	1230202,45
INVENTARIO INICIAL MERCADERIAS EN PROCESO	28528,59	26,00	35946,023	45291,99	57067,91	71905,56	90601,01
DISPONIBLE	372900,75		480186,11	618361,70	796327,83	1025550,87	1320803,45
INV. FINAL MATERIA PRIMA	47138,70	33,00	62694,471	83383,65	110900,25	147497,33	196171,45
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	269595,75		255765,52	228488,8892	182615,0534	111334,12	5680,4289
GASTOS	198628,58	11,00	220477,72	244730,2734	271650,6035	301532,17	334700,71
GASTOS DE VENTAS							
GASTOS PERSONALES							
GASTOS GENERALES	9800	18,00	11564,00	13645,52	16101,71	19000,02	22420,03
OTROS EGRESOS POR GASTOS			12279,15	17576,85	17425,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61167,17		11444,64	-47463,75	-122562,26	-209198,08	-351440,31
15 % UTILIDAD TRABAJADORES	9175,08		1716,70	-7119,56	-18384,34	-31379,71	-52716,05
UTILIDAD TRIBUTABLE	51992,09		9727,95	-40344,19	-104177,92	-177818,36	-298724,26

ELABORADO POR: AUTOR

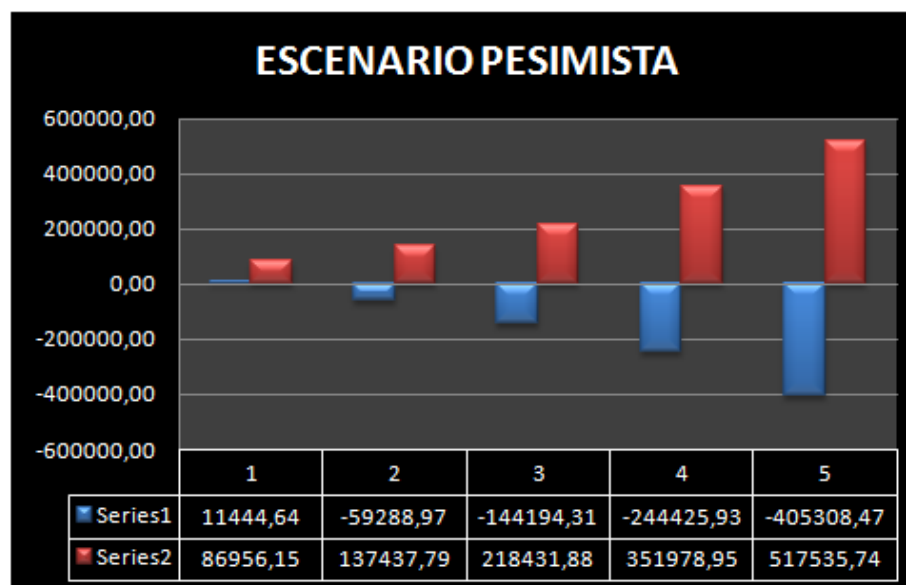


TABLA 6. 32 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS VS. PROYECTO Y VARIACIONES					
DETALLE:	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS CON VARIACIÓN	11444,64	-59288,97	-144194,31	-244425,93	-405308,47
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74
DIFERENCIA	-75511,51	-196726,76	-362626,19	-596404,88	-922844,21
PORCENTAJE DE VARIACIÓN	659,80%	-331,81%	-251,48%	-244,00%	-227,69%

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 6. 4 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA



ELABORADO POR: AUTOR

✓ **ESCENARIO OPTIMISTA**

INFLACIÓN	TASAS ARANCELARIAS	PRECIOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	CONTROL DE CALIDAD
BAJA	BAJA	MENORES QUE LA COMPETENCIA	DE PUNTA	ELEVADA	DE PUNTA

Para este escenario en donde la inflación es baja, las tasas arancelarias y los precios son bajos, el poder adquisitivo de los clientes aumentan, por ellos se puede contratar un proveedor que me entregue materia prima de calidad, a fin de entregar un producto de calidad, elevando la competencia en la industria grafica.

Para alcanzar ello, se estimo las siguientes condiciones:

TABLA 6. 33 ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO CON PROYECTO	VARIACIÓN
INGRESOS	16,70
COSTO DE VENTAS	-18,00

ELABORADO POR: AUTOR

En este escenario los ingresos se elevan y los costos disminuyen, favoreciendo a la empresa en un alto porcentaje.



TABLA 6. 34 ESTADO DE RESULTADOS CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA

DESCRIPCIÓN	VALOR HISTÓRICO 2009	% VARIACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	595357,8		767869,23	995380,0905	1296333,247	1695505,5	2226206,5
VENTAS	416038,8	35,00	561652,38	758230,71	1023611,46	1381875,47	1865531,89
VENTAS 0%	179319	15,00	206216,85	237149,38	272721,78	313630,05	360674,56
COSTO DE VENTAS	325762,05		378421,99	439816,6974	511450,6224	595100,53	692867,77
COMPRAS	344372,16	15,00	396027,98	455432,18	523747,01	602309,06	692655,42
INVENTARIO INICIAL							
MERCADERIAS EN PROCESO	28528,59	25,00	35660,738	44575,92	55719,90	69649,88	87062,35
DISPONIBLE	372900,75		431688,72	500008,10	579466,91	671958,94	779717,77
INV. FINAL MATERIA PRIMA	47138,70	13,00	53266,731	60191,41	68016,29	76858,41	86850,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	269595,75		389447,24	555563,3931	784882,6243	1100405	1533338,7
GASTOS	198628,58	11,00	220477,72	244730,2734	271650,6035	301532,17	334700,71
GASTOS DE VENTAS							
GASTOS PERSONALES							
GASTOS GENERALES	9800	18,00	11564,00	13645,52	16101,71	19000,02	22420,03
OTROS EGRESOS POR GASTOS			12279,15	17576,85	17425,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61167,17		145126,37	279610,75	479705,31	779872,80	1176217,95
15 % UTILIDAD TRABAJADORES	9175,08		21768,95	41941,61	71955,80	116980,92	176432,69
UTILIDAD TRIBUTABLE	51992,09		123357,41	237669,14	407749,51	662891,88	999785,26

ELABORADO POR: AUTOR

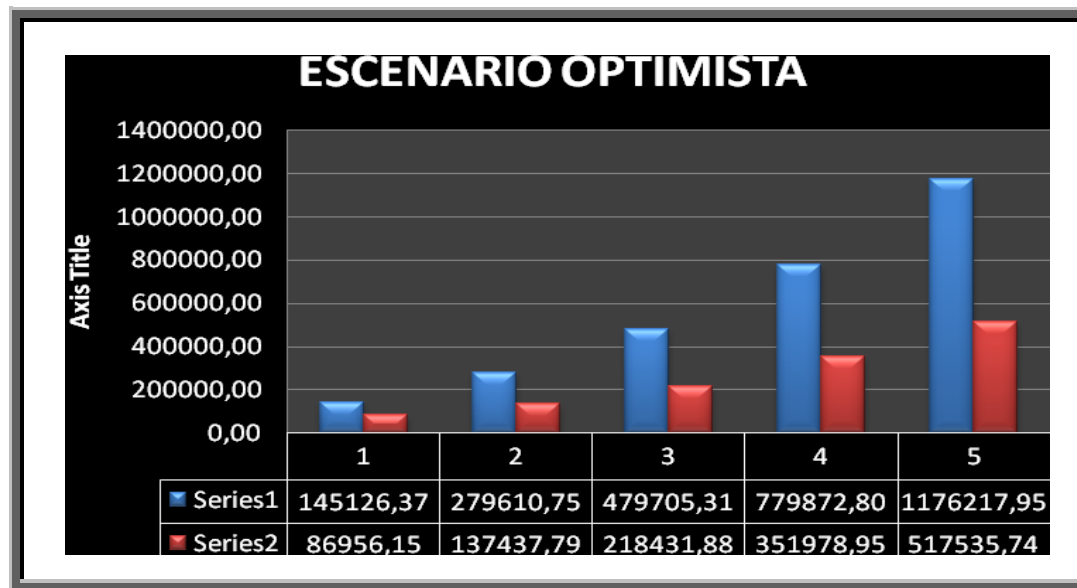


TABLA 6. 35 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS VS. PROYECTO Y VARIACIONES					
DETALLE:	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS CON VARIACIÓN	145126,37	279610,75	479705,31	779872,80	1176217,95
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	86956,15	137437,79	218431,88	351978,95	517535,74
DIFERENCIA	58170,21	142172,96	261273,43	427893,85	658682,21
PORCENTAJE VARIACIÓN	66,90%	103,45%	119,61%	121,57%	127,27%

ELABORADO POR: AUTOR

GRÁFICO 6. 5 VARIACIÓN FLUJO DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA



ELABORADO POR: AUTOR

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO VII

7.1 CONCLUSIONES

1. La carencia de un Modelo de Gestión Estratégica ha provocado que la empresa no tenga una adecuada administración, centrando el poder en una sola persona, y sin una apropiada delegación de responsabilidades motivo por el cual VINUEGRAF desde su constitución ha mantenido un crecimiento lento en sus ingresos por venta del producto, sin embargo la posición de la empresa dentro del mercado ha sido positiva.
2. A partir del diagnóstico situacional, se determinó que la importancia de las fortalezas de la empresa, son aquellas que le permite abarcar mayor mercado, generando apertura a grandes negociaciones a fin de captar clientes potenciales y materia prima de calidad.
3. Producto de investigar las necesidades prioritarias del cliente se obtuvo que el principal problema que la empresa posee es la demora en los tiempos de respuesta al cliente, constituyéndose ésta como la debilidad más grande de VINUEGRAF.
4. Con el desarrollo del Direccionamiento Estratégico se definió las acciones que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos, aprovechando las oportunidades a fin de general valor para la empresa.
5. Finalmente con la evaluación financiera se determinó la viabilidad de los proyectos planteados, a fin ponerlos en ejecución para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa, proyectándose a un futuro, planteando escenarios posibles de acuerdo a la incertidumbre del mercado.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Una vez desarrollado el Modelo de Gestión Estratégica para lograr un crecimiento sustancial en la empresa, se debe difundir a los miembros de la empresa de la mejor forma, para que tanto el personal que labora en VINUEGRAF como el propietario, conozcan la finalidad de la implementación y el aporte que genera, para que una vez culturizados puedan crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, mejorando su calidad, presentación del producto final y precios, en relación a la competencia.
2. Es recomendable para VINUEGRAF aprovechar sus fortalezas al máximo, como por ejemplo aprovechar de su buena capacidad de pago, para obtener créditos con facilidad; ya que con ello se logra contrarrestar las debilidades y alcanzar mayor participación.
3. Se debe ejecutar el primer proyecto de corto plazo de acuerdo al cronograma establecido, el cual consiste en mejorar el tiempo de respuesta a clientes ya que es problema emergente en la empresa de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
4. Sería recomendable para la empresa basarse en el direccionamiento estratégico planteado de manera que le permita a la misma desarrollarse acorde a las expectativas del cliente interno y externo, a fin de mejorar el crecimiento y posicionamiento en el mercado.
5. Una vez desarrollado el Balanced Scorecard la empresa debe dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos dando marcha a las diferentes estrategias adoptadas, de tal modo la empresa pueda posicionarse de mejor forma, buscando liderazgo en el mercado y alcanzando la penetración en nuevos segmentos de mercado.

6. Para conseguir mayor productividad se debe ejecutar cada uno de los planes, programas y proyectos planteados de tal manera se implemente ciertas actividades dentro de la empresa involucrando y comprometiendo al personal de VINUEGRAF, teniendo en cuenta la capacidad de pago que tiene la misma, al asumir un gasto.

8 BIBLIOGRAFÍA

- HUNGER, David, WHEELEN Thomas; “Administración Estratégica y Política de negocios”; Editorial Prentice Hall, décima edición, México, 2007.
- ACEVES, Víctor “Dirección estratégica”; Mc. Graw Hill Interamericana Editores, primera edición, México 2004.
- GERRY, Jhonson “Dirección estratégica”; Pearson education, séptima edición, España 2006.
- KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James, “Investigación de mercados”, quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia 2000.
- FRANCÉS, Antonio “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”; Editorial: Prentice Hall, Primera Edición, México 2006.
- KOONTS, Harold WEIHRICH, Heinz; “Administración una perspectiva global”, Mc. Graw Hill Interamericana Editores, Décimo segunda edición, México 2004.
- SERNA, Humberto “Planeación y Gestión Estratégica”; Bogotá; RAM Editores; 1996
- HITT, Michael “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson Edición: 3ª; Impreso en México

DESS, Gregory LUMPKIN G.T; “Dirección Estratégica”; Mc Graw Hill; Primera edición; España 2003.

BACA, Gabriel “Evaluación de Proyectos”; Mc Graw Hill; Quinta edición; Corea 2006.

INTERNET:

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://www.consultores.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=113

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>


http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

ANEXOS



ANEXO A

	VINUEGRAF INDUSTRIA GRAFICA	NOTA DE PEDIDO <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 0003336 </div>	
FECHA: _____ A _____ DE _____ DEL 200 _____			
CLIENTE: _____ ATT. _____			
DIRECCION: _____ TELF.: _____			
FORMA DE PAGO _____			
FECHA DE ENTREGA _____			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR
Acepto todas y cada una de las condiciones estipuladas al reverso del presente documento Para constancia firmo en esta fecha			
CONFORME			
_____ COMPRADOR		_____ VINUEGRAF	

IMP DEL 300113500



ANEXO B

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
La Dirección Metropolitana de Medio Ambiente

En uso de las facultades establecidas en el Código Municipal y en cumplimiento a lo dispuesto
en el Capítulo V del Sistema de Auditorías Ambientales y Guías de Prácticas Ambientales
de la Ordenanza Metropolitana Sustitutiva del Título V, "De la Prevención y Control del Medio Ambiente",
Libro Segundo del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, otorga el presente

Certificado Ambiental

POR GUÍAS DE PRÁCTICAS AMBIENTALES

No. **0393-D**

A: **VINUEGRAF**

REGISTRO No. **1757-AZD**

Propietario (a) **ARMANDO AMABLE VINUEZA PÁNCHEZ**

Ubicación **Diego de Vásquez de Cepeda 6424 y Espinosa Polit**

Este documento no exime al establecimiento del pago de la sanción
por contaminación y/o incumplimiento durante su vigencia.
La validez del Certificado Ambiental será de dos (2) años
a partir de su sanción, de acuerdo a lo previsto en la normativa vigente.

Dado en Quito a, **16 de Febrero del 2009.**

Director(a) Metropolitano(a)

QUITO

ANEXO C



CCQ | Cámara de Comercio de Quito

LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO


Por Cuanto

Vinueza Panchez Armando Amable

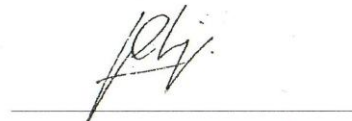
Ha llenado las condiciones exigidas por la Ley de Cámaras de Comercio y por los Estatutos de la Institución, se le declara

Socio Activo

de esta Cámara y se le confiere el presente CERTIFICADO, que lo acredita como tal, con todos los deberes y atribuciones del caso.



Presidente



Secretario - Abogado

Registro CCQ No. 54961 de 04/07/2007
Matrícula de Comercio o Registro Mercantil No. 54961

ANEXO D - PRODUCTOS TERMINADOS

complejidad gráfica

- Alta resolución
- Barniz uv y mate
- Normal y sectorizado
- Hot stamping
- Metalizado
- Holográfico



complejidad estructural

- Troqueles de alta precisión (Laser technology)
- Formas originales / Únicas
- Ventanillas de Acetato
- Multicierres





Mustang
Troquel láser de precisión y larga duración.



Catherines
Ventanilla de acetato, ventanilla de polipropileno.



Noggy
Formas especiales, estructuras diferenciadas.

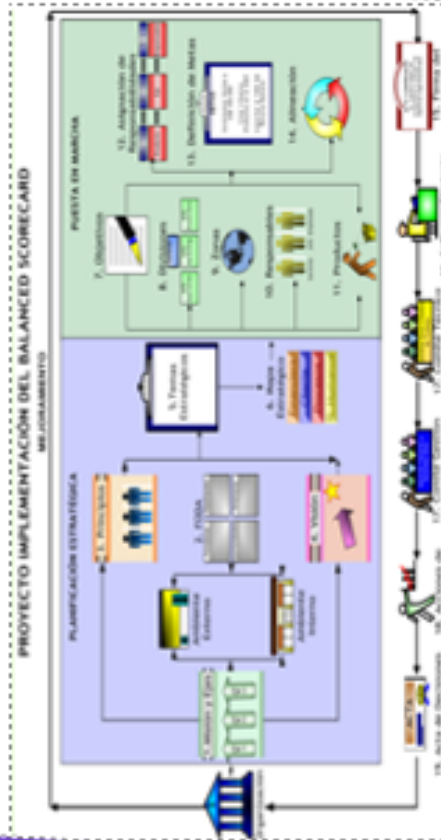
<p>QUE ES MODELO DE GESTION ESTRATEGICA?</p> <p>Planificación estratégica" es una herramienta muy versátil, la cual permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación en la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica, que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.</p> <p>El Balanced Scorecard, es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización; proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.</p> 		<p>VINUEGRAF S.A.</p> <p>Dedicada a la producción y comercialización de estuches y cajas de cartón.</p> 
<p>VINUEGRAF S.A.</p>		

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad manejar el concepto de Gestión Estratégica es parte de las acciones empresariales, debido a que se busca contar con una estrategia de negocio como la base para posicionar una empresa frente a la competencia y al entorno.

La estrategia permite nivelar el proceso de toma de decisiones, además es una herramienta versátil, la cual permite a los líderes enfocar sus esfuerzos al logro de una visión de futuro.

Cualquier persona o conjunto de personas sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes, puede ser considerado como "estratega"



La gestión estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.