



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CARLA TATIANA ARÉVALO AGUILAR

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA ATU “ARTÍCULOS DE ACERO S.A” BASADA EN EL USO DE BALANCED SCORECARD, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, 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.

Sangolqui, Abril 14 del 2010

---

CARLA TATIANA ARÉVALO AGUILAR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, CARLA TATIANA ARÉVALO AGUILAR

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejercito la publicación, en la Biblioteca de la Institución del trabajo MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FÁBRICA ATU “ARTÍCULOS DE ACERO S.A” BASADA EN EL USO DE BALANCED SCORECARD cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril 14 del 2010

---

CARLA TATIANA ARÉVALO AGUILAR

## **DEDICATORIA**

Quiero primeramente, dedicar este esfuerzo a Dios, pues siempre durante mi vida, ha sabido guiarme por el camino del bien y de esta forma he podido culminar una etapa más dentro de lo que es mi vida estudiantil.

Pero nada de esto fuera posible, sin el ardua labor que han realizado mis padres quienes me han brindado su apoyo incondicional y han estado conmigo en todos mis éxitos y fracasos, me han impulsado a levantarme de cada caída y seguir luchando para vencer todas las adversidades que se han presentado en el transcurso de mi vida, además supieron inculcarme, valores éticos y morales lo cual me ha permitido ser una persona de bien y estoy segura que también me permitirán escoger el sendero correcto y ser una buena profesional.

Finalmente quiero agradecer a mi hermana por su apoyo y respaldo incondicional en los momentos buenos y malos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a Dios por haberme dado la fortaleza, capacidad y decisión, para poder culminar con gran satisfacción una de las etapas más importantes en mi vida.

A mis Padres y hermana quienes fueron los que me enseñaron que el esfuerzo y la constancia son los medios correctos para la consecución de lo deseado.

A la Escuela Politécnica del Ejército que es una institución de excelencia que fomenta las relaciones humanas y el apoyo a sus estudiantes creando un ambiente que propicia la formación integral de sus estudiantes.

A ATU Artículos de Acero S.A. por permitirme que desarrolle mi tesis, a la Gerencia General, al Gerente Financiero y Gerente de Planta por facilitarme información requerida para el desarrollo de este proyecto y a todos y cada uno de sus empleados por su disponibilidad y ayuda desinteresada.

A la Ing. Graciela Baquero quién con su dedicación, sabios conocimientos y nobles consejos ha sabido guiarme correctamente para poder culminar mi proyecto de grado satisfactoriamente. De igual forma le doy mis infinitos agradecimientos por su comprensión y total apoyo que me ha dado en todo este corto tiempo.

A mi codirector de tesis el Tcrnl. Cesil Aguirre por su comprensión y soporte teórico proporcionado para la elaboración de este trabajo.

A mis amigos con quienes he compartido buenos y malos momentos pero que nos ayudaron a crecer y madurar en nuestro día a día, especialmente a mi mejor amiga Ing. Carola Zaragocin por su apoyo incondicional y por brindarme su amistad sincera de las que muy raro se puede encontrar en la actualidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
	EXECUTIVE RESUME .....	3
CAPITULO 1	GENERALIDADES.....	5
1.	GENERALIDADES .....	6
1.1	ANTECEDENTES .....	6
1.2	LA EMPRESA.....	7
1.2.1	UBICACIÓN.....	7
1.2.1.1	OBJETO SOCIAL .....	8
1.2.1.2	TIPO DE COMPAÑÍA .....	8
1.2.1.3	FECHA DE CONSTITUCIÓN .....	9
1.2.1.4	REPRESENTANTE LEGAL.....	9
1.2.1.5	CAPITAL.....	9
1.2.2	PRODUCTOS.....	10
1.2.3	CLIENTES .....	13
1.2.4	PROVEEDORES .....	15
1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	18
1.3.2	FILOSOFIA CORPORATIVA.....	19
1.4	PROBLEMÁTICA .....	21

1.4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.5	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	26
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	26
1.5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	26
1.6	MARCO REFERENCIAL .....	27
1.6.1	MARCO TEÓRICO.....	27
1.6.1.1	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	27
1.6.2	ANALISIS SITUACIONAL.....	28
1.6.2.1	MACROAMBIENTE .....	28
1.6.2.2	MICROAMBIENTE .....	30
1.6.2.2.1	5 FUERZAS DE PORTER.....	31
1.6.2.3	ANALISIS INTERNO .....	33
1.6.2.3.1	CADENA DE VALOR (CV) .....	34
1.6.2.3.2	FODA.....	34
1.6.2.3.3	MATRICES FODA.....	36
1.6.2.4	MATRICES DE EVALUACION .....	36
1.6.2.4.1	MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	36
1.6.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	40
1.6.4	BALANCED SCORECARD .....	41
1.6.4.1	KPI.....	42
1.6.5	ANALISIS FINANCIERO .....	42

1.6.5.1	FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL .....	42
1.6.5.2	ANALISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA .....	45
1.6.5.2.1	¿QUE ES EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD?.....	45
1.6.5.	EL VAN Y LA TIR .....	47
1.7	MARCO CONCEPTUAL.....	49
CAPITULO 2	ANALISIS SITUACIONAL .....	53
2.	ANALISIS SITUACIONAL.....	54
2.1	ANALISIS EXTERNO .....	54
2.1.1	MACROAMBIENTE .....	67
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO .....	68
2.1.1.3	FACTOR POLITICO LEGAL.....	78
2.1.1.3.1	POLÍTICO.....	78
2.1.1.2.2	LEGAL.....	81
2.1.1.3	FACTOR CULTURAL .....	90
2.1.1.4	FACTOR SOCIAL.....	92
2.1.1.5	FACTOR TECNOLÓGICO .....	98
2.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL.....	104
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	153
2.2.1	PROCESO ESTRATEGICO .....	154
2.2.1.1.	CAPACIDAD GERENCIAL .....	154
2.2.1.1.1.	DIRECCION Y LIDERAZGO .....	154

2.2.1.1.2.	PLANIFICACIÓN .....	155
2.2.2.	PROCESOS DE VALOR .....	156
2.2.2.1.	ADQUISICIONES .....	156
2.2.2.2.	PRODUCCION .....	158
2.2.2.3.	VENTAS .....	163
2.2.2.4.	SERVICIO AL CLIENTE .....	167
2.2.3.	PROCESOS DE APOYO.....	169
2.2.3.1.	ADMINISTRATIVO .....	169
2.2.3.1.1.	ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	170
2.2.3.1.2.	RECURSOS HUMANOS .....	172
2.2.3.2.	FINANCIERO .....	173
2.2.3.3	TECNOLOGIA E INFRAESTRUCTURA.....	174
2.2.3.3.1	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	174
2.2.3.3.1.1	INFRAESTRUCTURA .....	177
2.3	ANALISIS FODA .....	179
2.3.1	MATRICES .....	179
2.3.1.1	MATRICES RESUMEN .....	179
2.3.1.2	MATRICES DE EVALUACION .....	186
2.3.1.2.1	MATRIZ DE IMPACTOS.....	186
2.3.1.3	MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	193
2.3.1.3.1	DIAMANTE FODA .....	194

2.3.1.4	MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).....	196
2.3.1.5	MATRICES DE PRIORIZACION .....	198
2.3.1.5.1	MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES .....	199
2.3.1.5.2	MATRIZ DE PRIORACION DE AMENAZAS .....	206
2.3.1.5.3	MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS .....	209
2.3.1.5.4	MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES .....	210
2.3.1.6	MATRICES DE ACCION .....	214
2.3.1.6.1	MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA (FO).....	214
2.3.1.6.4	MATRIZ DE AREAS ESTRATEGICAS FO.....	215
2.3.1.6.4	MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATEGICA (FA) .....	216
2.3.1.6.2	MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATEGICA FA.....	217
2.3.1.6.3	MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA).....	218
2.3.1.6.3	MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA).....	219
2.3.1.6.4	MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO (DO).....	220
2.3.1.6.4	MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DO.....	221
2.4	MATRIZ SINTESIS.....	222
2.4.1	MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA.....	223

2.4.1.1	MATRIZ RESUMEN DE SINTESIS ESTRATEGICA.....	224
CAPITULO 3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	225
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	226
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	226
3.2	FILOSOFIA CORPORATIVA.....	227
3.2.1	PRINCIPIOS .....	227
3.2.1.1	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	228
3.2.2.1	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES .....	231
3.3	MISIÓN.....	232
3.3.1	MISION PROPUESTA.....	233
3.4	VISIÓN .....	233
3.5	OBJETIVOS .....	235
3.5.1	OBJETIVO CORPORATIVO .....	235
3.6	PROPUESTAS DE VALOR PARA CADA PERSPECTIVA .....	236
3.6.1	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS ...	237
3.6.2	PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES .....	237
3.6.3	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS .....	238
3.6.4	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	238

3.7	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE.....	239
3.7.1	PRIORIZACION DE OBJETIVOS.....	240
3.7.2	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE	241
3.11	IMPACTO VS FACTIBILIDAD .....	242
3.8	MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS.....	243
3.9	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	244
3.9.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO .....	245
3.9.2	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	245
3.9.3	ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.....	245
3.9.4	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	246
3.10	MAPA CORPORATIVO .....	248
CAPITULO 4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC .....	249
4.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	250
4.1	DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M.....	250
4.2	MEDIDAS .....	250
4.2.1	¿QUÉ ES UN KPI?.....	250
4.3	MEDIDAS (INDICADORES).....	251
4.3.1.	METAS .....	255
4.3.2	MEDIOS .....	259
CAPITULO 5	IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS...	261

5.	IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS...	262
5.1	PRIORIZACION DE PROYECTOS .....	262
5.2	DETERMINACION DE PLAZOS DE LOS PROYECTOS .	263
5.3	ELABORACION DE PERFILES DE LOS PROYECTOS ..	264
5.3.1	PROYECTOS A CORTO PLAZO .....	264
5.3.1.1	ELABORACION DE PERFILES DE LOS PROYECTOS ..	264
5.3.2	PROYECTOS A CORTO PLAZO .....	264
5.3.2.1	PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA .....	264
5.3.2.2	PROYECTO 2: IMPLEMENTACION DEL DEP. DE RECURSOS HUMANOS .....	268
5.3.2.3	PROYECTO 3: IMPLEMENTACION DEL CRM .....	271
5.3.2.4	PROYECTO 4: ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES PARA OPTIMIZAR TIEMPOS DE ENTREGA .....	274
5.3.2.5	PROYECTO 5: PLAN DE AMPLIACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN.....	277
5.3.3	PROYECTOS A MEDIANO PLAZO .....	280
5.3.3.1	PROYECTO 6: REINGENIERIA DE PROCESOS.....	280
5.3.3.2	PROYECTO 7: PLAN DE ADQUISICION DE NUEVA MAQUINARIA.....	283

5.3.3.3	PROYECTO 8: INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN, TENIENDO UN STOCK ADECUADO EN BODEGA PARA CUMPLIR CON LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES EN EL TIEMPO INDICADO. ....	286
5.3.4	PROYECTOS A LARGO PLAZO .....	289
5.3.4.1	PROYECTO 9: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC .....	289
5.3.4.2	PROYECTO 10: PLAN DE COMPRA DE NUEVOS SOFTWARE PARA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS .....	293
5.4	DESARROLLO DE PROYECTOS.....	296
5.4.1	DESARROLLO PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA .....	296
5.4.2	DESARROLLO PROYECTO 2: IMPLEMENTACION DEL DEP. DE RECURSOS HUMANOS.....	304
5.4.3	PROYECTO 3: IMPLEMENTACION DEL CRM .....	309
CAPITULO 6	EVALUACION FINANCIERA .....	315
6.	PRESUPUESTACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO .....	316
6.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS .....	316
6.1.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO .....	316

6.1.1	PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES .....	316
6.1.2	FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTO .....	316
6.1.3	FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO .....	317
6.3	DETERMINACION DE LA TMAR .....	320
6.4	VALORACION DEL FLUJO .....	320
6.5	RELACION BENEFICIO COSTO .....	321
6.6	PERIODO REAL DE RECUPERACION .....	322
CAPITULO 7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	323
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	323
7.1	CONCLUSIONES .....	324
7.2	RECOMENDACIONES .....	326
	BIBLIOGRAFIA .....	328
	INTERNET .....	329
	ANEXOS .....	330
	ANEXO I PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA .....	331
	MEDIOS DE DIFUSION: .....	331
	TRIPTICO .....	331
	ANEXO II CARTELERAS INFORMATIVAS .....	334

ANEXO III FORMATO PARA LA EVALUACION A LOS EMPLEADOS .....	336
---	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto presenta una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para la Fabrica ATU “Artículos de Acero” S.A basada en Balanced Scorecard, empresa que se dedica a la producción y comercialización de muebles de oficina y hogar.

Esta propuesta se la plantea en vista que la empresa pese a ser de gran magnitud y líder en el mercado nacional, no cuenta con una planificación estratégica, lo cual le ayudara a mejorar su posicionamiento en el mercado nacional como internacional.

Luego de realizar el análisis situacional, se pudo determinar que la inflación ha bajado en relación al año anterior lo cual implica que los consumidores tengan mayor poder adquisitivo, la tasa activa sigue incrementándose lo cual limita la inversión, por otro lado se pudo determinar que en los últimos años el sector del mueble ha crecido considerablemente, lo cual implica que exista mayor competencia y si no se está en constante innovación los consumidores prefieren a la competencia perdiendo gran parte de sus clientes, un factor que incide mucho en la decisión de compra del consumidor es el precio, lo cual es una gran amenaza para la empresa ya que posee los precios más altos en relación al mercado, lo cual es una de las razones por las que las ventas han disminuido.

En el análisis interno es muy claro la carencia de una planificación estratégica lo cual provoca que la empresa no tenga objetivos y metas definidas, ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.

En el tercer capítulo abarca el aspecto filosófico de ATU donde se replanteo la misión, visión y se propone los objetivos, valores, principios y estrategias que procuren dar solución a los problemas que tiene la empresa.

En el cuarto capítulo se plantea una propuesta estratégica mediante la definición de objetivos y demás elementos necesarios para crear la propuesta de valor, objetivos estratégicos, KPI o indicadores que son las medidas, metas y medios que son las estrategias que se deberán seguir para alcanzar lo deseado. Todos estos elementos le permitirán a la empresa poder evaluar el cumplimiento de los mismos, pudiendo de esta forma tomar decisiones que permitan cumplir con lo deseado y de esta forma se contribuirá al crecimiento del sector del mueble.

La implementación del modelo permitirá a la empresa alinear su misión y visión a los requerimientos de los directivos así como de los clientes. De esto estará a cargo el Gerente de Planta, luego de que la propuesta sea revisada y aprobada, la misma que se iniciara el 1 de Junio del 2010 al 1 de Abril del 2011, también se determino la viabilidad del modelo de gestión estratégica, así como también la inversión para la implementación de los respectivos proyectos, la inversión asciende a \$832.620USD lo cual recuperara en un periodo de 3 años, 3 meses y 12 días. Con todo lo expuesto anteriormente espero que el Gerente General así como el Gerente de Planta en su función de líderes de la empresa tomen en consideración este proyecto y junto con la ayuda de su talento humano pueda encaminarlos al logro de los objetivos, estrategias y metas deseadas para poder mantener el liderazgo logrando comprometer a los miembros de la organización al gran cambio que implica un Modelo de Gestión Estratégica.

## **EXECUTIVE RESUME**

This project presents a proposal for a Strategic Management Model Factory ATU "Articles of Steel" SA Balanced Scorecard based, company that is dedicated to the production and marketing of office furniture and home.

This proposal was raised at the hearing that the company despite being large and in the national market leader has no strategic planning, which will help you improve your market position nationally and internationally.

After conducting the situational analysis, it was determined that inflation has fallen in the previous year which means that consumers have greater purchasing power continues to increase the lending rate which limits the investment, on the other hand it was determined that in recent years the furniture industry has grown considerably, which implies that there is more competition and if you are not constantly innovating consumers prefer to competition losing much of its customers, a factor that influences a lot in the purchase decision consumer is price, which is a great threat to the company since it has the highest prices relative to the market, which is one reason why sales have declined.

In the internal analysis is very clear lack of strategic planning that causes the company has no defined goals and objectives, not a proper guideline for their efforts, leading the company did not have a fixed course to follow.

In the third chapter covers the philosophical aspect of ATU where rethinking the mission, vision and aims, objectives, values, principles and strategies that seek to solve the problems facing the company.

The fourth chapter considers a proposal by defining strategic objectives and other elements needed to create the value proposition, strategic objectives, KPI or indicators that are measures, goals and means are the strategies to be followed to achieve what desired. All these elements will enable the company to assess compliance with them and can thus make decisions that would meet the desired and in this way contribute to the growth of the furniture sector.

Implementation of the model enables the company to align its mission and vision to the needs of managers and customers.

This will be the responsibility of the Plant Manager, after the proposal is reviewed and approved, it was started on June 1, 2010 to April 1, 2011, also determined the viability of the strategic management model, and investment as well as for implementing the respective projects, the investment amounts to \$ 832.620USD which recover within 3 years, 3 months and 12 days.

With the above I hope that the General Manager and Plant Manager in their role as business leaders take into consideration this project and with the help of its human talent can lead them towards achieving the objectives, strategies and desired goals leadership to maintain the achieved compromise to members of the organization to the great change that involves a Strategic Management Model.

**CAPITULO 1**  
**GENERALIDADES**



# 1. GENERALIDADES

## 1.1 ANTECEDENTES



ATU es una compañía de origen Europeo fundada en Ecuador en 1940 por Hans Rothschild como The Rothschild Metal Works (RMW). Después de más de 65 años de exitoso desempeño, su familia continúa impulsando la empresa manteniéndola como la primera productora de muebles del Ecuador y entre las empresas de muebles más fuertes del Pacífico Sur.

La empresa, caracterizada siempre por su pujanza y crecimiento, incursiona en el mercado internacional en 1992 llegando a México, Puerto Rico, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Perú, Bolivia y Chile. En estos países, ATU compite en posiciones estelares con su refinado diseño, calidad y servicio.

Actualmente la Empresa opera en una planta de 16.000 metros cuadrados en Quito con más de 450 colaboradores que ayudan en el diseño, producción e instalación de productos con la más alta calidad. Utiliza maquinaria de última generación, se mantiene con tecnología de punta tanto en sus procesos productivos como administrativos amparados por las mejores normas técnicas y desde 1996 por la Certificación de la Norma ISO 9001 – 2000.

## 1.2 LA EMPRESA

La Fábrica ATU se dedica a la Fabricación y comercialización de muebles de metal para oficina, desde el año 2004 ha incursionado en la Fabricación de la línea hogar para ampliar su mercado. En el 2009 inicio la Fabricación de muebles RTA (ready to assamble) que son muebles listos para armar, también realiza la venta de aliados estratégicos de seguridad y decorativos para el hogar.

### 1.2.1 UBICACIÓN



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Carla Arevalo

**TABLA 1 DATOS GENERALES**

Razón Social de la Compañía	ATU ARTICULOS DE ACERO S.A.
Actividad de la Compañía	Industria metalmecánica (Producción de muebles modulares y estaciones de trabajo)
Dirección	Francisco Barba N0. 376 y Av. 5 de Junio Parroquia: La Magdalena Teléfono: 2648381 Fax: 2648384 Quito – Ecuador.
Representante Legal	Ing. Esteban Anker

Elaborado por: Carla Arévalo

Fuente: Fábrica. ATU

### **1.2.1.1 Objeto Social**

“ATU” Artículos de Acero se dedica a la Fabricación, importación, exportación, distribución, venta local y representación de toda clase de Artículos de Acero, de material plástico de madera o de cualquier otra clase de materiales.

### **1.2.1.2 Tipo de Compañía**

“ATU” Artículos de Acero es una Sociedad Anónima.

### 1.2.1.3 Fecha de Constitución

“ATU” Artículos de Acero se constituyó el 4 de Enero de 1941 legalmente, y tiene 69 años en el mercado con una cambiante oferta de productos a partir de sus inicios.

### 1.2.1.4 Representante Legal

“ATU” Artículos de Acero se encuentra representada por Esteban Eugenio Anker Rothschild, quien ocupa la Presidencia Ejecutiva de la Empresa.

### 1.2.1.5 Capital

El capital de la empresa es el siguiente:

Capital Autorizado	5'000.000,00
Capital Suscrito	2'875.000,00

El cuadro accionario se encuentra integrado por 3 accionistas que aportan con los siguientes porcentajes.

<i>Cuadro Accionario</i>	
<i>Accionistas</i>	<i>Porcentaje de Aportación</i>
Esteban Anker	35%
Anna Rothschild	40%
Anne Rothschild	25%

## 1.2.2 PRODUCTOS

La empresa produce un sin número productos ya que cuenta con la Línea Oficinas y la Línea Hogar destinados a clientes de Empresas de todo tipo, Universidades así como también constructoras y conjuntos habitacionales.

**TABLA 2 PRODUCTOS**

LINEA	PRODUCTO	GRAFICO
<p><b>Línea Oficinas:</b> es la línea de mayor producción en la fábrica por ende es la que más ingresos genera. Los materiales con los que son Fabricados son madera, tol, MDF, accesorios de plástico, vidrio y cuero.</p>		
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">O F I C I N A S</p>	<p>Sistemas de Oficinas Abiertas: No poseer divisiones para separar una oficina de otra. Sus líneas son: Vivendi y Cubit</p>	
	<p>Escritorios, Presidencia y Gerencia Operativos</p>	
	<p>Mesas de Reunión, Terra, Adagio, Crescente Evolution</p>	
	<p>Silloneria, Presidencia, Gerencia, Ejecutivos, Operativos</p>	
	<p>Sillas, Apilables, De Visita, Multitask</p>	
	<p>Salas, Excelente, Tango, Magistral, Graffiti, Contorno</p>	
	<p>Recepción, Crescente Evolution Cubit</p>	
	<p>Archivación, SAM- sistema de archivación móvil Cabinet</p>	

LINEA	PRODUCTO	GRAFICO
<p><b>Línea Hogar:</b> se Fabrican muebles para el hogar con materiales como MDF y vidrio, con una gama de colores de acuerdo a las necesidades del cliente.</p>		
<p><b>H O G A R</b></p>	<p><b>Cocinas:</b> se encarga de amoblar con muebles altos, muebles bajos, pre mesones y otros accesorios. Aqua</p>	
	<p>Closets Walking closet Closet tradicional Puertas de vidrio</p>	
	<p>Baños</p>	

LINEA	PRODUCTO	GRAFICO
<p><b>Muebles RTA:</b> es una línea que se comenzó a Fábricar en el 2009 son muebles listos para armar.</p>		
<p><b>R T A</b></p>	<p>Escritorios</p>	
	<p>Mesas para TV</p>	
	<p>Libreros</p>	

LINEA	PRODUCTO	GRAFICO
<p><b>Otros:</b> Para brindar un mejor servicio a sus clientes ATU realiza la venta de implementos de seguridad como cajas fuertes y decorativos como persianas, pisos flotantes, alfombras, etc.</p>		
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">O T R O S</p>	Cajas Fuertes	
	Pisos Flotantes	
	Cortinas	
	Alfombras	

Elaborado por: Carla Arévalo

Fuente: Fábrica ATU

### 1.2.3 CLIENTES

Son la razón de ser de la empresa ya que su vida y permanencia en el mercado depende de las ventas que se realice y las utilidades que éstas generen. ATU ha prestado especial interés en mantener relaciones duraderas con los clientes por ello actualmente cuenta con una cartera superior a los 2000 clientes, gran parte de ellos son clientes corporativos privados que son los que generan un 70% de las utilidades, un 15% del sector público, 15% clientes particulares.

Los clientes más importantes de ATU se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA 3 CLIENTES**

TIPO DE CLIENTE	EMPRESA	FRECUENCIA DE COMPRA
<b>PRIVADOS</b>	• ECUADOR BOTTLING COMPANY	• 2 Veces al año
	• BANCO DEL PICHINCHA	• 4 Veces al año
	• BANCO DE GUAYAQUIL	• 3 Veces al año
	• VIDRIOS DE SEGURIDAD	• 1 Vez al año
	• SECURIT	• 5 Veces al año
	• CONFITECA	• 3 Veces al año
	• HOLCIM	• 2 Veces al año
	• ZAIMELLA	• 2 Veces al año
	• NESTLE	• 1 Vez al año
	• UTLA	• 2 Veces al año
	• UTE	• 4 Veces al año
	• UTPL	• 2 Veces al año
	• PUCE	• 2 Veces al año
	• PRONACA	• 1 Veces al año
	• PRODUBANCO	• 3 Veces al año
	• DINERS	• 2 Veces al año
	• ROCHE	• 3 Veces al año
	• FLACSO	• 2 Veces al año
	• LABORATORIO LIFE	• 2 Veces al año
	• PROMOTORA INMOBILIARIA PINTO	• 4 Veces al año
• MULTIHABITAT	• 2 Veces al año	
• FIDEICOMISOBALCONES DE CUMBAYA	• 4 Veces al año	
•	• 2 Veces al año	
<b>PÚBLICOS</b>	• PETROECUADOR	• 5 Veces al año
	• SRI	• 3 Veces al año
	• ESPE	• 2 Veces al año
	• IESS	• 2 Veces al año

Elaborado por: Carla Arévalo  
Fuente: Fábrica ATU

Con estos clientes mantiene adecuadas relaciones y ha ganado varios concursos para la provisión de muebles tanto en Empresas Públicas como Privadas.

Cabe recalcar que la mayor parte de sus clientes son empresas privadas y un bajo porcentaje de las ventas se realiza al sector público.

## 1.2.4 PROVEEDORES

Para ATU es de vital importancia el tema de proveedores debido a que depende totalmente de ellos para la Fabricación de sus productos. El volumen, el precio y tiempo de entrega de la mercadería son factores importantes para calificar a un proveedor; es importante mantener buenas relaciones con ellos de esta manera se generará una oportuna gestión con los clientes.

La Fábrica ATU cuenta con una cartera de proveedores superior a los 200, pero se ha tomado en cuenta a los proveedores de materia prima más importantes para el giro de negocio.

**TABLA 4 PROVEEDORES**

PRODUCTO	PROVEEDOR	TIEMPO
<b>Línea Hogar y RTA</b>		
Niveladores y Pasacables	• IEPESA	15 años
Tornillos, pernos, tuercas, rodelas	• TOPESA	10 años
Cerraduras	• OJAMAR (Italia)	12 años
Madera	• EDIMCA	8 años
Vidrios, puertas de vidrio	• SECURIT	8 años
Cintas de Embalaje	• EUROTAPE • AMC	6 años, 4 años
Pintura (en polvo, esmalte)	• EXPOCOLOR	10 años
Cartón	• CARTONERA PICHINCHA	15 años

Elaborado por: Carla Arévalo

Fuente: Fábrica ATU

PRODUCTO	PROVEEDOR	TIEMPO
<b>Línea Oficinas</b>		
Niveladores y Pasacables	• IEPESA	15 años
Tornillos, pernos, tuercas, rodelas	• TOPESA	10 años
Cerraduras	• OJAMAR (Italia)	12 años
Pernos, escuadras, ferretería en general	• ITURRALDE • ARAGON • COMERCIAL KYWI	8 años, 3 años
Planchas de tol	• FERROTORRE • IDMACON • MUNDO METAL	3 años, 6 años, 5 años
Planchas de tol	• IDMACON	6 años
Pintura (en polvo, esmalte)	• EXPOCOLOR	10 años
Cuero, cuerina	• CURTIEMBRE • RENACIENTE	11 años
Apoyabrazos, garruchas, mecanismos	• IEPESA • PROVEFÁBRICA	16 años, 15 años
Cartón	• CARTONERA • PICHINCHA	15 años
Cojines, Esponjas, Espaldares	• PARAISO	20 años
Telas e Hilos	• TEXTICOM • DISTRILAD	6 años, 15 años
Bases y Mecanismos	• DONATI (Italia)	14 años
Planchas Styroplan Fundas plásticas	• PLASTEX • MONTGAR	7 años, 8 años
Madera	• EDIMCA	9 años
Tubos y perfiles de aluminio	• CEDAL	10 años
Vidrios, puertas de vidrio	• SECURIT	8 años
Cintas de Embalaje	• EUROTAPPE • AMC	6 años, 4 años

Elaborado por: Carla Arévalo

Fuente: Fábrica ATU

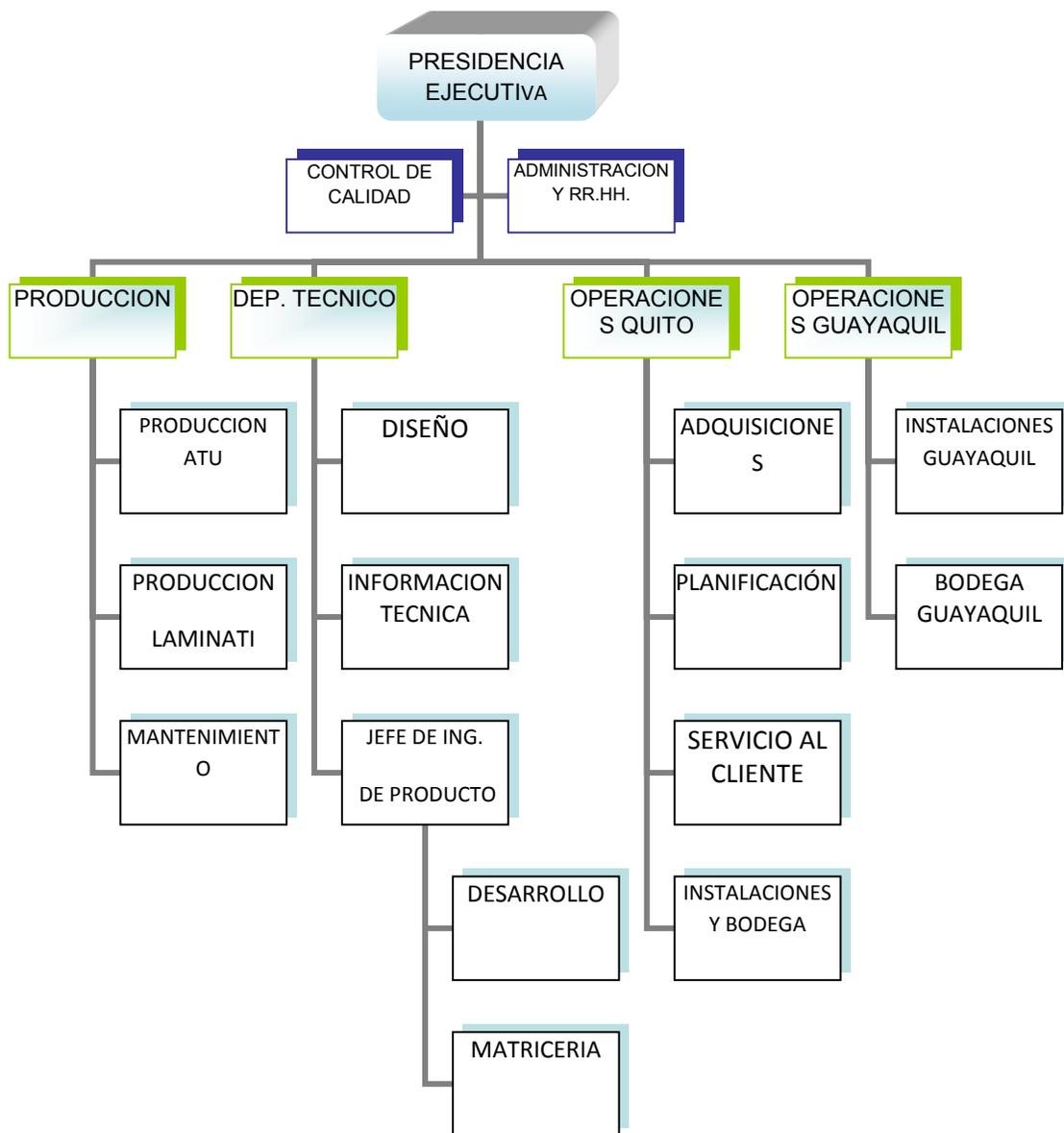
Como podemos observar en el cuadro la mayor parte de estos proveedores pasan los 5 años, gracias a que se mantiene una buena relación, con la mayoría de ellos se mantiene una negociación mayor a los 45 días como plazo de pago, este es uno de los requisitos que se analiza para aceptar a un proveedor.

Existen proveedores con los que se realiza el pago de contado debido a que son del exterior como es el caso de Estados Unidos, China, Brasil, etc. quienes exigen el pago por anticipado para poder realizar el envío de la mercadería.

## 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRAFICA 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Fábrica ATU

### **1.3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA**

La empresa desde hace 4 años tiene definida una filosofía corporativa, que contempla únicamente la misión y visión, y una política de calidad debido a requerimientos propios de la Norma ISO 9001:2000.

A continuación se detallan estos elementos:

#### **MISION**

Construir nuestro futuro produciendo y comercializando muebles de oficina y hogar de óptima calidad, dedicando nuestros esfuerzos a conseguir el deleite de los clientes, el desarrollo del personal y la satisfacción de los accionistas, sobre la base de una cultura de compromiso de los empleados y colaboradores, haciendo de la innovación y la eficiencia una tarea diaria, manteniendo nuestra responsabilidad hacia la comunidad<sup>1</sup>.

#### **VISION**

Mantener el liderazgo en amueblamiento de oficinas a nivel nacional con un incremento de ventas anual del 5 %, aumentar las ventas de exportaciones en un 7% y para el 2012 llegar a ser la empresa líder en ventas de muebles del hogar a nivel nacional.

Dentro de la planificación de la empresa no se encuentra detallado objetivos para la empresa, sino que sus proyectos y metas que desea alcanzar giran alrededor de su misión, su visión y políticas como empresa.

---

<sup>1</sup> Manual de Calidad Norma ISO 9001-2000, ATU Artículos de Acero, Diciembre 2005

Cada área dentro de la empresa posee sus objetivos anuales, mensuales y diarios mediante los cuales se realizan las actividades, estrategias, planes, proyectos para poder desarrollarlos.

Para el año 2009 se han planteado los siguientes objetivos se los considera como específicos dentro de las áreas, ya que los equipos de trabajo en cada área conocen a dónde quiere llegar la empresa e impulsar el crecimiento continuo.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

El Sistema de Calidad de ATU está dirigido al logro de los siguientes principios que constituyen la Política de Calidad:

1. Suministrar muebles de oficina y hogar de óptima calidad que satisfagan las necesidades del cliente al más alto grado.
2. Obtener una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano y externo basados en la calidad y excelencia del servicio al cliente.
3. Involucrar a todo el personal en la "mejora continua" de la calidad, enfatizando en la prevención más que en la detección de defectos.
4. Trabajar por el desarrollo integral de los empleados.
5. Convertir a los proveedores en aliados estratégicos.
6. Proteger al medio ambiente.

## **1.4 PROBLEMÁTICA**

### **1.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La industria del mueble se ubica en el sector secundario, en las clases de actividad: Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera, Fabricación de partes y piezas para muebles y Fabricación y reparación de muebles metálicos. El desarrollo de este sector depende en gran medida de la situación económica y está muy relacionado con el conocimiento y disponibilidad de las tecnologías de proceso y producto, el diseño, la promoción comercial, la cooperación empresarial, las materias primas disponibles y los suministros complementarios.

La rápida evolución de esta industria ha sido posible en las últimas décadas gracias a la aparición en el mercado de productos homogéneos y normalizados, los conocidos tableros derivados de la madera, que han hecho posible incorporar a este sector los procesos de Fabricación en cadena, la automatización, la disminución de los costes de producción y la racionalización en el trabajo. En el ámbito mundial, la evolución de esta industria se inicia a finales de la década de los 50 y tiene su gran crecimiento a principios de los 70, sufriendo a lo largo de estos años recesiones similares al resto de los sectores de la economía. Es preciso destacar el crecimiento positivo del sector del mobiliario a partir de 1996 como consecuencia de la situación económica de la mayor parte de los países desarrollados, y de las políticas de exportación de las empresas y grupos comerciales tras la modernización del sector, necesitados de mayores mercados para expandirse; además de la liberalización comercial, la especialización de la producción y la cooperación empresarial, que favorecieron el intercambio de productos.

El mercado internacional es cada vez más exigente y competitivo, esto implica que el mercado nacional debería adquirir nueva tecnología, más inversión y, por supuesto, innovaciones en los diseños para que les permita ser más competitivos y pueda abarcar una buena parte del mercado nacional.

El mercado nacional con la implementación de la dolarización, tendió a igualarse tanto en precios como en productos madereros desde el punto de vista de la competencia, en Guayaquil polo de desarrollo económico e industrial en el país, vuelve a tener preponderancia, los productos finales elaborados de madera. Sin embargo los muebles de alto acabado son costosos, debido al alto costo de la mano de obra y la maquinaria, que terminan por provocar el incremento de precio del producto final.

La entrada de productos más baratos, pero de menor calidad como brasileños y de la China preocupa el gremio empresarial a nivel nacional lo que implica marcar la diferencia a través de la diversificación de exclusividad de diseños. El mueble importado ha adquirido una enorme presencia en el mercado nacional, obligando al artesano calificado del mueble y al empresario ecuatoriano a capacitarse más y volverse competitivo, a través del ordenamiento de las fábricas, de un mejor uso de los materiales y de una mejor preparación del personal.

Pese a que la Fábrica ATU lleva varios años en el mercado tanto nacional como internacional, en los últimos meses se ha visto afectado ya que su nivel de ventas ha disminuido considerablemente debido a la existencia de grandes competidores no tanto por la calidad sino por precios como es el caso de muebles importados que se venden a menor valor que los de ATU. Por esta disminución notoria en sus ingresos se ha visto en la necesidad de reducir personal, realizar nuevos diseños, vender artículos de sus aliados

estratégicos, entre otras cosas. Aunque ha realizado varias cosas por salir de la crisis por la que está atravesando aun no se ha determinado cual es el problema real que está afectando de manera directa, siendo necesario realizar un análisis más específico de la problemática. A fin de realizar este estudio se ha aplicado el diagrama de Ishikawa el mismo que permite identificar de manera más objetiva los problemas principales de la Empresa, según se detalla a continuación:

### **AREA ADMINISTRATIVA**

Analizando la situación de la fábrica ATU se pudo detectar, que el recurso humano está siendo mal administrado, pese a que la empresa tiene un manual de funciones definido para cada departamento no se aplica debido a la falta de un profesional que analice los perfiles de cada candidato antes de ser contratado. Actualmente este trabajo lo está realizando el Gerente de Planta ya que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos lo que ha provocado una mala distribución de funciones. Se pudo observar que el personal se encuentra desmotivado por cuanto no se brinda las condiciones ni beneficios adicionales que permitan al personal mantenerse en sus puestos de trabajo por lo que existe una alta rotación del personal, para evitar esos inconvenientes se debería proponer un plan de carrera lo que motivaría al personal a mantenerse en la empresa y no salir en busca de nuevas oportunidades.

### **AREA DE VENTAS**

Luego de realizar un análisis de los ingresos se ha podido observar que ha existido una disminución considerable del nivel de ventas en los últimos meses siendo una de las causas la falta de un adecuado estudio de mercado

para poder conocer las nuevas exigencias del mercado y de acuerdo a esto poder tomar decisiones que permitan cumplir con los niveles de ventas propuestos por la gerencia. De igual manera se debería realizar un análisis adecuado de los costos para poder identificar cuáles son los rubros más importantes y a través de estrategias poder minimizar los costos de producción y por ende bajar los precios para ser más competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

### **AREA FINANCIERA**

Uno de los problemas que tiene ATU es la falta de liquidez debido a que posee problemas con la recuperación de cartera lo cual ha limitado la capacidad de pago a proveedores reduciendo la capacidad crediticia y afectando de manera considerable las buenas relaciones con ellos.

### **AREA DE PRODUCCION**

Luego de hablar con el jefe de Producción se pudo determinar que existe maquinaria que es subutilizada debido a la poca carga que tienen por el bajo nivel de ventas, así como también la generación de cuellos de botella cuando es temporada alta debido a que hace falta personal experto en la creación de memorias técnicas lo que genera retrasos en la producción lo que afecta directamente al cliente. También hace falta realizar un análisis de los tiempos de producción ya que son altos y el cliente requiere productos de calidad en menor tiempo.

GRAFICA 2 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



## **1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo de gestión estratégico para la Fábrica ATU “ARTICULOS DE ACERO S.A” que contribuya al desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa, definiendo objetivos claros y estrategias, aprovechando las oportunidades y fortalezas que tiene y con la ayuda del Balanced Scorecard evaluar el cumplimiento de lo establecido.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para poder detectar los aspectos positivos y negativos que existe en la empresa mediante un análisis FODA.
- Conocer cuáles son las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores a través de encuestas, que permitirán mejorar la calidad, creación de nuevos productos, cumplir con las expectativas del cliente y mejorar las relaciones con proveedores.
- Establecer el Direccionamiento Estratégico mediante la definición de visión, misión, objetivos que permitan identificar hacia donde quiere ir la Empresa.
- Realizar el Balanced Scorecard, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Definir Proyectos estratégicos a fin de cumplir los objetivos definiendo tiempo y responsables para la ejecución de los mismos.

- Realizar el respectivo análisis financiero a fin de conocer la viabilidad financiera para la implementación del Modelo de Gestión Estratégico, basados en las herramientas de evaluación disponibles.

## 1.6 MARCO REFERENCIAL

### 1.6.1 MARCO TEÓRICO

#### 1.6.1.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

“La Planificación Estratégica, es el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la organización diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos, de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad.”<sup>2</sup>

Para comprender de una mejor manera se va a definir los siguientes términos:

- **Estrategia:** un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector en el que desarrolla sus actividades.
- **Misión:** Razón de ser de una empresa.
- **Visión:** Plantearse un horizonte y ver hacia dónde quiere llegar la organización.

---

<sup>2</sup><http://www.aduana.gov.bo/fichaaduana/ficha16.pdf>

### GRAFICA 3 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Elaborado por: Carla Arévalo A.

## 1.6.2 ANALISIS SITUACIONAL

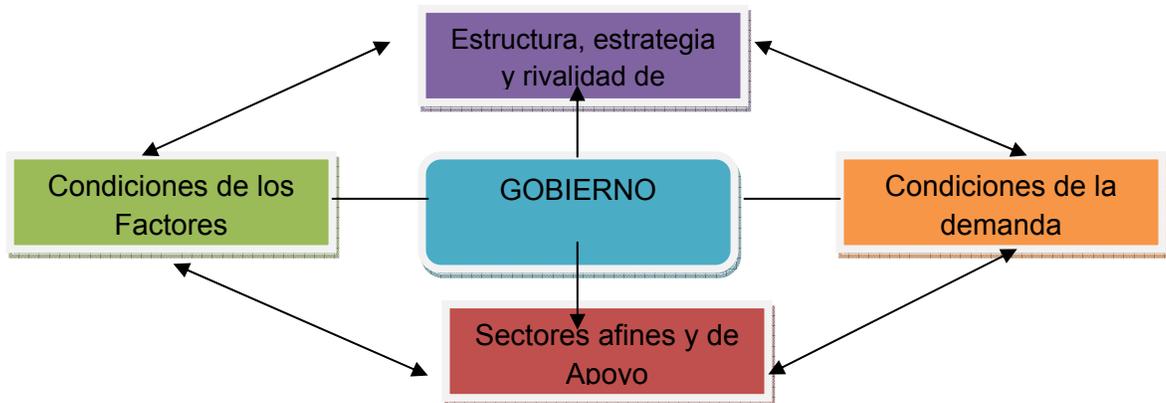
Sirve para conocer la situación actual y real de su empresa tanto interna como externamente, su meta es brindar herramientas de gestión para la toma de decisiones dentro de la empresa.

### 1.6.2.1 MACROAMBIENTE

Macroambiente es todo lo que le rodea a la empresa, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control. Entre estas tenemos el cambio tecnológico, las

tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; es decir de cualquier forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

**GRAFICA 4 DIAMANTE DE PORTER**



Elaborado por: Carla Arévalo A.

**La Estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas.** El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.<sup>2</sup>

- **Condiciones de la demanda.** Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constante su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.<sup>2</sup>
- **Sectores afines y de apoyo.** Es necesario promover relaciones entre todos los sectores y empresas afines para lograr la integración de los proveedores, la agricultura, la industria, los servicios, las organizaciones

públicas, los centros de investigación y formación, de igual forma distribuidores de la propia población local.

- **La Condición de los factores.** Porter discute que los factores “dominantes” o factores especializados se crean pero no se heredan. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “No claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida. Hay que tener en cuenta que los factores especializados requieren de una fuerte y constante inversión, son más difíciles de copiar lo cual genera una ventaja competitiva.<sup>3</sup>
- **El papel del gobierno en el Modelo del Diamante de Porter** es animar o impulsar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos del desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa, y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.<sup>2</sup>

### 1.6.2.2 MICROAMBIENTE

“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores,

---

<sup>3</sup> <http://www.12manage.com/methodsporterdiamondmodeles.html>

intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa”.<sup>4</sup>

### **1.6.2.2.1 5 FUERZAS DE PORTER**

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

- **Amenaza de entrada de Nuevos Competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles de vencer por nuevos competidores siendo así podrán llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

---

<sup>4</sup><http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- **Poder de negociación de los compradores**

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

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### 1.6.2.3 ANALISIS INTERNO

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente y realista nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

El doble objetivo que se persigue con este ejercicio no es otro que el de, rentabilizar al máximo los puntos fuertes y, por otro, buscar las formas de mejorar o minimizar las debilidades reconocidas.

A continuación se enumeran algunas **fortalezas**<sup>5</sup>:

- Fidelidad de los clientes, serias posibilidades atracción de nuevos segmentos,
- Productos y servicios atractivos, innovadores y rentables,
- Localización accesible y cómoda para los clientes,
- Amplia gama de alternativas de distribución,
- Precio muy competitivo.
- Equipo de profesionales cualificado, comprometido y fiel, etc.

#### **Debilidades como:**

- Altos costes para atraer nuevos clientes.
- Productos y servicios anticuados.
- El precio elevado es rechazado por numerosos clientes potenciales.
- Ubicación del punto de venta con escasa visibilidad comercial.

---

<sup>5</sup><http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/analisis-interno>

- Escaso esfuerzo publicitario.
- Capacidades de gestión deficientes.
- Falta de experiencia comercial.
- Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia.
- Infrautilización de las instalaciones productivas, etc.

#### **1.6.2.3.1 CADENA DE VALOR (CV)**

“La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen.”<sup>6</sup>

#### **1.6.2.3.2 FODA**

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

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>

**TABLA 5 DIAMANTE FODA**

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Exterior</b>	Oportunidades	Amenazas
<b>Interior</b>	Fortalezas	Debilidades

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.<sup>7</sup>

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar.

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

---

<sup>7</sup> <http://www.uees.edu.ec/investigacion/cuaderno4/tema5.PDF>

### 1.6.2.3.3 MATRICES FODA

- **Matriz Resumen:** Es la que se señala por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matriz Ponderación:** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción:** parametriza impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- **Matriz Síntesis:** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matriz Validación:** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis<sup>8</sup>

### 1.6.2.4 MATRICES DE EVALUACION

#### 1.6.2.4.1 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Conocida también como la matriz tres por tres o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a **Las Técnicas de Portafolio** para el análisis

---

<sup>8</sup>SALAZAR Francis, (2004); "Gestión Estratégica de Negocios"; Página: 55

de la competencia. “Se utiliza la matriz para la planeación de negocios estratégicos. En el eje vertical se representa el atractivo de la industria y el eje horizontal representa el peso de la empresa en la industria”.<sup>9</sup>

“La matriz se divide en tres zonas. El extremo superior izquierdo contiene a las UEN fuertes, aquellas en que se debería invertir y desarrollar la empresa. En sentido diagonal se ubican las UEN que tienen regular atractivo general. La empresa deberá conservar su grado de inversión para estas UEN. El extremo inferior derecho señala las UEN que tienen poco atractivo general. La empresa deberá considerar seriamente si conserva estas UEN o si se deshace de ellas”<sup>7</sup>. En este método se usa una matriz con dos dimensiones: una que representa el atractivo de la industria (el eje vertical) y otra que representa el peso de la empresa en la industria (el eje horizontal).

**TABLA 6 MATRIZ BCG**



Elaborado por: Carla Arévalo A.

<sup>9</sup><http://apuntesalmargen.com/marketing/matriz-de-la-general-electric/>

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de – 20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.<sup>10</sup>

- **Los interrogantes** ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

---

<sup>10</sup><http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

- **Las estrellas.-** los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.
- **Las vacas de dinero.-** ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes.
- **Los perros.-** tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas

evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda.

### **1.6.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

La Dirección Estratégica constituye un enfoque global de administración que se basa en la toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.<sup>11</sup>

- **Definición de objetivos estratégicos:**
  - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
  - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
  
- **Planificación estratégica:**
  - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
  - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
  
- **Implementación estratégica:**
  - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

---

<sup>11</sup> [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

#### 1.6.4 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es una herramienta administrativa creada por el Dr. Robert Kaplan y David Norton, que permite a la organización implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos.<sup>12</sup> En si el Balanced Scorecard, permite transformar una estrategia en acción, tomando en cuenta cuatro ejes fundamentales:

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

Para cada perspectiva del Tablero de mandos se supervisan cuatro cosas (medidas)<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

<sup>13</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html)

- **Objetivos:** objetivos importantes que se lograrán; por ejemplo, crecimiento rentable.
- **Medidas:** los parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo. Por ejemplo, el objetivo de crecimiento de la rentabilidad se puede medir por el incremento del margen neto.
- **Metas:** los valores específicos de los objetivos a medir.
- **Iniciativas:** proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

#### 1.6.4.1 KPI

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

### 1.6.5 ANALISIS FINANCIERO

#### 1.6.5.1 Flujo de Fondos Incremental <sup>14</sup>

El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no

---

<sup>14</sup> <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/09/flujo-de-fondos-con-proyecto-y-flujo-de.html>

se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado. Así, es el cuadro relevante para el análisis de la bondad del proyecto.

Los ingresos que se registran en el flujo de fondos incremental deben ser claramente atribuibles a la realización del proyecto que se está evaluando. Los ingresos incrementales son los que resultan de una comparación de los ingresos en el escenario con proyecto y sin proyecto. La diferencia sólo se puede atribuir a la ejecución del proyecto.

- **FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO Y FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO**

Dada la dificultad para poder establecer un flujo de fondos incremental de forma directa, cuando se tienen proyectos de determinado nivel de complejidad, es bastante común construir dos flujos de fondos: uno de ellos corresponde al escenario con proyecto y el otro corresponde al escenario sin proyecto. La construcción de cada flujo emplea todos los criterios anteriormente mencionados, incluyendo la construcción de flujos de fondos del proyecto puro o financiado.

Para realizar el análisis del proyecto, se la diferencia entre deberá encontrar el flujo de caja con proyecto y el flujo de caja sin proyecto.

Este método permite, entre otras cosas, despejar fácilmente el costo de oportunidad de un insumo, puesto que al construir el flujo financiero de la entidad ejecutora con el proyecto y el flujo sin el proyecto, la diferencia revelará los costos de oportunidad de los insumos.

- **FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO Y FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO**

”Se ha planteado que los costos muertos no se incluyen en la construcción de un flujo de fondos. Si se hace un análisis de un flujo de caja sin proyecto y otro flujo con proyecto, el costo muerto se registraría como costo en los dos y se cancelaría su efecto en el flujo relevante para el análisis del proyecto. No obstante, se puede presentar el caso en que el costo muerto genere un flujo de depreciación que se deduce de impuestos en un escenario y en el otro no”.

Por ejemplo, supóngase el siguiente caso: en 2008 se compra un equipo para realizar un determinado trabajo y luego se suspende la línea de producción en que se iba a emplear. Para cualquier proyecto futuro, el costo del equipo constituye un costo muerto. Sin embargo, asumiendo que se formula un proyecto que hace uso del mismo a partir del año 2009 en la elaboración de un nuevo producto; se plantea que si no se utiliza en el proyecto se venderá en 2009.

Los flujos asociados con la inversión en el equipo serán los siguientes:

- **Sin proyecto:**

Año 2008: Compra del equipo (Costo)

Año 2009: Venta del equipo (Ingreso)

- **Con Proyecto:**

Año 2008: Compra del equipo (Costo)

Año 2009-2019: Depreciación del equipo (Deducción)

Fin de la vida útil: Valor de salvamento (Ingreso).

Al restar el flujo sin proyecto del flujo con proyecto, se observa:

La eliminación del costo de compra, que es inevitable (costo muerto) y aparece en los dos flujos. La venta del equipo constituye un ingreso que se sacrifica si se realiza el proyecto. Dicho de otro modo, se revela como un costo de oportunidad del proyecto. La depreciación del equipo es relevante con proyecto, y no se realiza sin el proyecto. El valor de salvamento se presenta con proyecto, y no en el escenario sin proyecto.

## **1.6.5.2 ANALISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA**

### **1.6.5.2.1 ¿QUE ES EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD?**

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Éste método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituará dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

Existen varios escenarios posibles que se pueden presentar en un Análisis de Sensibilidad:

- **Pesimista:** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
- **Probable:** Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista:** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://mx.finanzaspracticas.com/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>

### 1.6.5. EL VAN Y LA TIR<sup>16</sup>

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

#### **Valor actual neto (VAN)**

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

---

<sup>16</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento. La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable

Entonces para hallar el VAN se necesitan:

- Tamaño de la inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.
- Tasa de descuento.

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

Entonces para hallar la TIR se necesitan:

- Tamaño de inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.

## 1.7 MARCO CONCEPTUAL

- **AMENAZAS:** Son eventos o factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.
- **CONTROL:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **COSTO:** El valor monetario de los recursos que intervienen al producir un bien o un servicio.
- **CRONOGRAMA:** Programa de actividades proyectadas en un determinado periodo tiempo que determina la duración de cierta actividad.
- **CREATIVIDAD:** Generación de una idea nueva
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **DEBILIDADES:** Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.
- **DIAGNÓSTICO:** Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso

- **DIRIGIR:** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **EFICACIA:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **EFICIENCIA:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **ESTRATEGIA:** Es la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **ESTRUCTURA:** Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.
- **ESTADOS FINANCIEROS:** Instrumento mediante el cual la empresa presenta su situación financiera mensual y anual y los resultados obtenidos, mediante el registro contable de todas sus transacciones.
- **FUENTES PRIMARIAS:** Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Es la información que proporciona datos para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones.
- **GESTIÓN:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
- **IMPACTO:** Resultados positivos o negativos después de ejecutado un proyecto o una investigación.
- **INNOVACIÓN:** Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, procesos, tecnología, etc.
- **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO:** permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio

ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas propuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

- **NECESIDAD:** Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona.
- **OBJETIVOS:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planificación.
- **ORGANIZAR:** Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación
- **ORGANIZACIÓN:** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **PLANIFICAR:** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Sistema gerencial donde se determina el camino a seguir para el cumplimiento de las metas, misión y visión empresariales determinadas según el estudio del Macro ambiente y Microambiente.
- **PRESUPUESTO:** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa “convertidos en números
- **PROCESO:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

- **PRODUCTIVIDAD:** es el resultado del manejo eficiente de los procesos que se siguen para obtener un bien o un servicio.
- **PROYECTO:** Actividades determinadas con el fin de cumplir objetivos en un periodo de tiempo.
- **RECURSOS:** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- **RENTABILIDAD:** Es obtener resultados positivos en una cierta operación.
- **RIESGO:** Es una probable perdida al cual están sometidos los recursos que se invierten para determinados proyectos dependiendo de las situaciones actuales a los que son sometidos.
- **SEGUIMIENTO:** es el control continuo del desarrollo de una investigación o proyecto asegurándose que se está cumpliendo de acuerdo a planteado.
- **SOSTENIBILIDAD:** Constante cumplimiento de objetivos que determinan la estabilidad y rentabilidad de mas empresas.
- **VIABILIDAD:** Una investigación o un proyecto es viable siempre y cuando se obtenga beneficios por el desarrollo del mismo.

**CAPITULO 2**  
**ANALISIS SITUACIONAL**



## **2. ANALISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional permite conocer cuáles son los puntos más críticos de una empresa y en base a estos generar estrategias adecuadas para poder contrarrestarlos y protegerse de los cambios que se generen en el entorno.

La Fábrica ATU se encuentra rodeada por varios factores tanto internos como externos los mismos que afectan su desempeño. Al realizar el análisis situacional se podrá determinar cuáles son sus fortalezas y oportunidades para poder aprovecharlas y reducir las amenazas y debilidades que afectan a la organización.

### **2.1 ANALISIS EXTERNO**

Es un análisis más profundo de cada una de las variables externas que limitan las operaciones de la empresa y que por lo general son factores no controlables. El análisis externo permitirá identificar las oportunidades y amenazas que afectan a la Fábrica ATU.

#### **ENTORNO MUNDIAL DEL MUEBLE**

La industria del mueble está extendida en la mayoría de los países industrializados, donde constituye entre el 2% y el 4% del valor de la producción de la industria manufacturera, en torno al 2% del PIB y el 2,2% de la capacidad de generación de empleo.

Por países, la mayor cuota mundial de producción la ostenta Estados Unidos, seguida de Italia, Alemania y China. Sin embargo, si la variable elegida es la

cuota mundial de exportación, entonces Italia (16%) ocupa el primer lugar, seguida de China (10,3%), observando que este país en 1995 ocupaba una posición bastante baja. Italia se posiciona en el segmento de gama alta, mientras que China ataca los segmentos bajos y medio-bajos.

A nivel mundial se pueden distinguir en el mercado del mueble dos grupos diferenciados:

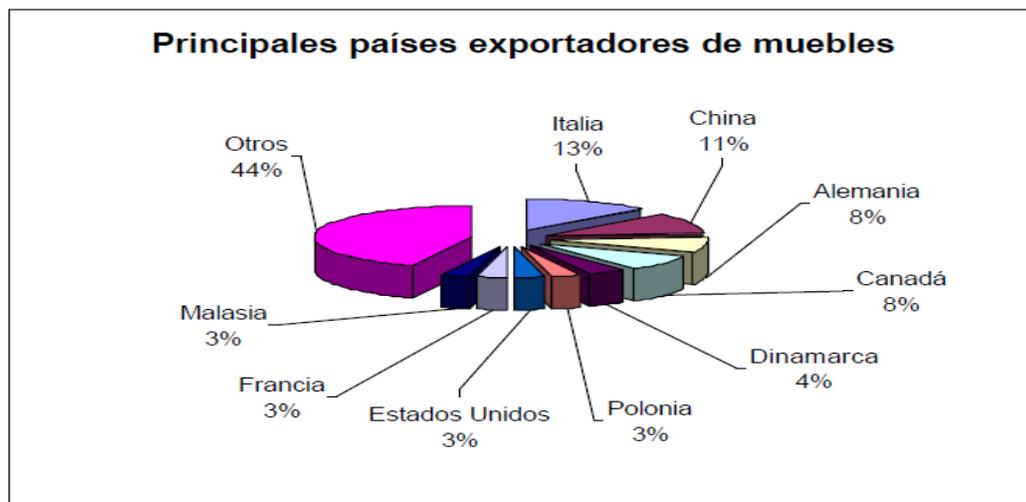
- Grandes productores, consumidores y exportadores, con una renta per cápita elevada, costes de producción altos, aunque con características propias que les confieren un mayor nivel competitivo, y balanza comercial con respecto a mobiliario equilibrada. Dentro de este grupo se encontrarían Estados Unidos, Japón y Europa, con Francia, Alemania, Reino Unido e Italia a la cabeza.
- Países emergentes, grandes productores y exportadores, con amplios recursos y bajos costes productivos (China, Asia Pacífico).

El consumo de mobiliario está muy concentrado en cuatro países que representan el 80% del total: Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. En líneas generales, el consumo es mayor en los países del centro-norte, en donde existe una mayor política de imagen y se le da mayor importancia al amueblamiento del hogar. En las zonas del centro-sur existe una mayor consideración del factor precio, aunque el binomio calidad-imagen se va imponiendo paulatinamente. En los países de América del Sur, el factor precio sigue siendo todavía un elemento fundamental.

## PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES

A nivel mundial, el principal exportador de muebles es Italia con una participación del 13%, seguida por China con el 11%. Alemania y Canadá representan el 8% del total mundial, mientras que los Estados Unidos tan sólo representan el 3%.

**GRAFICA 5 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES**



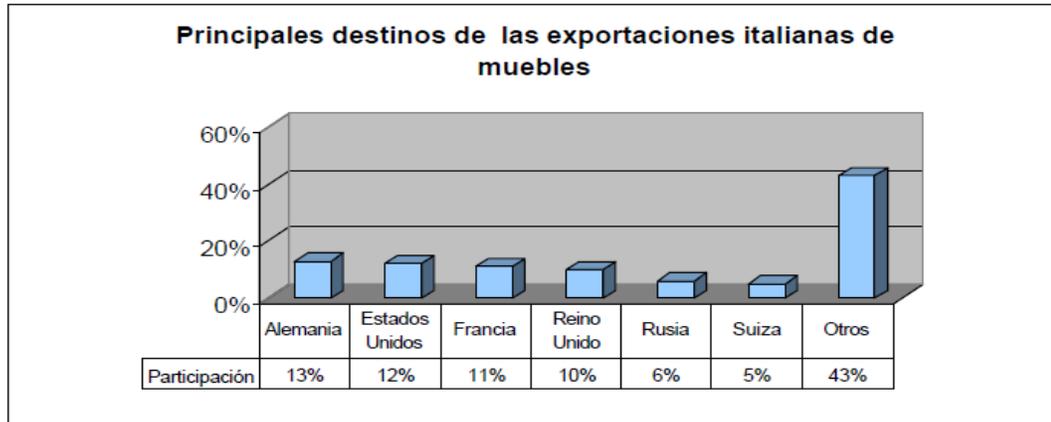
Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

## PRINCIPALES DESTINOS

Italia es el principal exportador de muebles cuyos principales destinos son: en primer lugar Alemania con el 13%, seguido por Estados Unidos con el 12% y en menor proporción Suiza con el 5%.

### GRAFICA 6 EXPORTACIONES ITALIANAS

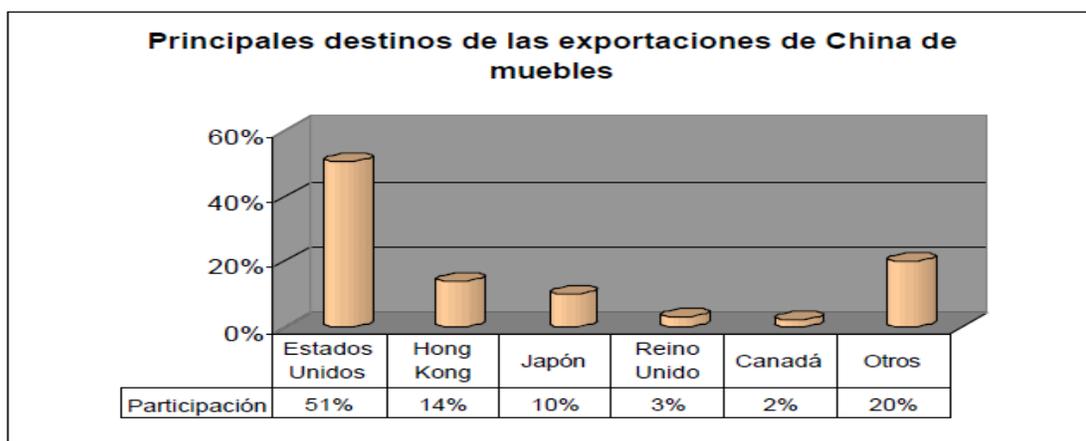


Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

China es el segundo país más importante dentro de las exportaciones de muebles y sus principales compradores son Estados Unidos con un 51%, Hong Kong con el 14% y en menor porcentaje se encuentra Canadá con tan solo el 2% de participación.

### GRAFICA 7 EXPORTACIONES DE CHINA



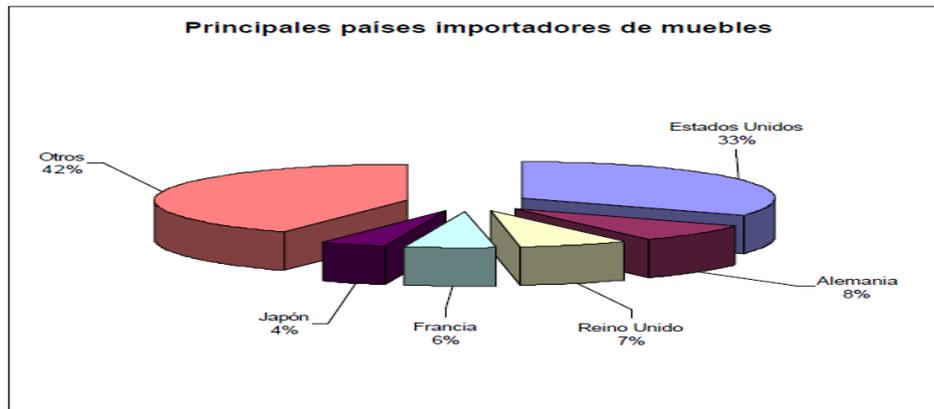
Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

## DEMANDA

El principal importador a nivel mundial de muebles es Estados Unidos con una participación del 33% dentro de la demanda de este producto, en menor participación están los países europeos Alemania y Reino Unido con el 8% y 7% respectivamente. Mientras que Japón, país asiático, solo tiene un 4% de participación.

**GRAFICA 8 PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES**



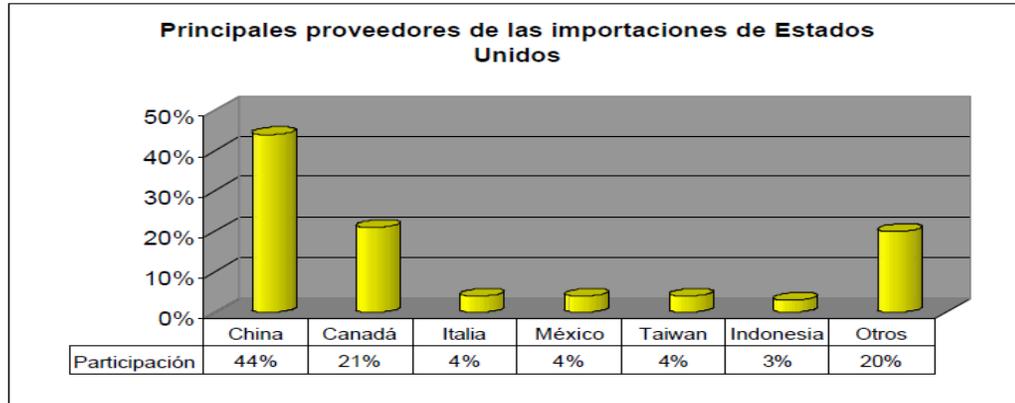
Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

## PRINCIPALES PROVEEDORES

Dentro de los principales proveedores de las importaciones de Estados Unidos se encuentran: China ocupando el 44% de participación, seguido por Canadá con el 21% y en menor cantidad Indonesia con tal solo el 3%.

### GRAFICA 9 IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS

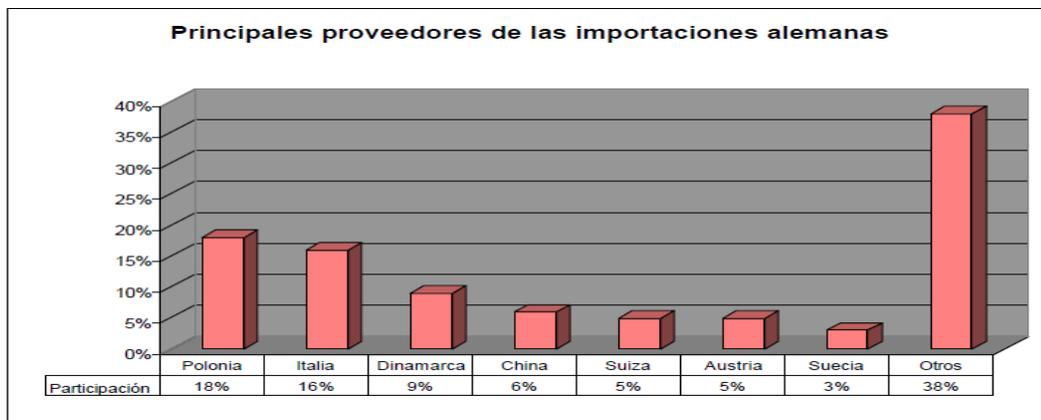


Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Alemania ocupa el segundo lugar como país importador de muebles y sus principales proveedores son Polonia con el 18%, Italia con el 16% y en menor participación Suecia con el 3%.

### GRAFICA 10 IMPORTACIONES ALEMANAS



Fuente: Trademap

Elaborado por: Carla Arévalo A.

## **PRECIOS**

Los precios de muebles de madera en el mercado europeo están entre el rango de USD 0.13 y 0.55 considerando un precio promedio de 0.32 por tonelada. Dentro del mercado asiático y africano se mantiene precios que fluctúan desde USD 0.14 y 20.91 considerado un precio promedio de 0.35 por tonelada.

Dentro del mercado Americano, en lo que corresponde a Centroamérica los precios fluctúan entre 0.23 y 6.57 (siendo México el que mantiene precio de consumo más alto) considerándose un precio promedio de USD 3.77 por tonelada. Dentro de las Bahamas el precio promedio es de USD 21.47. Dentro de Sudamérica los precios mantienen un rango entre USD 0.43 y USD 1.09 con un precio promedio de USD 0.63.

## **OFERTA**

### **PARTICIPACION DEL ECUADOR EN EL CONTEXTO MUNDIAL**

Ecuador ocupa el puesto 86 entre 114 países en el ranking mundial de exportadores de muebles de madera 2004, con un porcentaje de participación casi nulo, siendo Yugoslavia y Trinidad y Tobago quienes ocupan las posiciones sucesoras mientras que quienes ocupan las siguientes antecesoras son Arabia Saudita y Sri Lanka.

## EXPORTACIONES

**TABLA 7 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES**

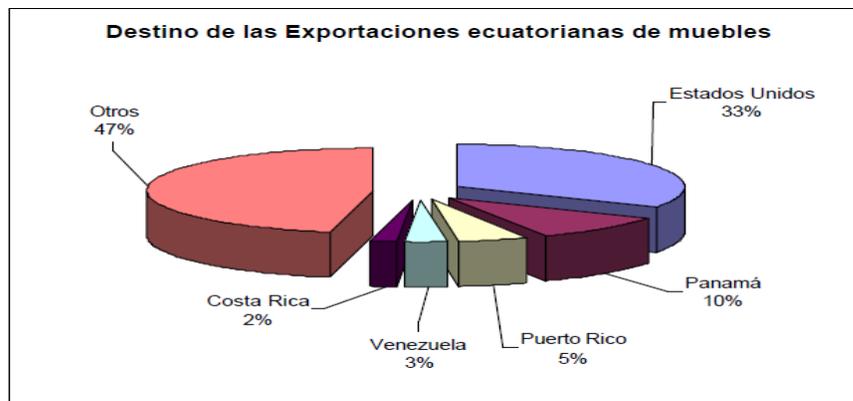
<b>Evolución de las Exportaciones de Muebles usados en oficinas MILES DE DOLARES</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>FOB</b>	<b>VARIACION</b>
2000	111.19	509.03	77.65%
2001	147.41	493.22	-3.11%
2002	142.97	494.44	0.25%
2003	64.98	239.57	-51.55%
2004	85.42	349.46	45.87%

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones ecuatorianas de Muebles usados en oficinas han crecido a un promedio de 0.13%. Sin embargo a pesar de que estas exportaciones sufrieron variaciones negativas como es el caso del año 2001 y 2003 en relación a sus años anteriores; el año 2000 fue quien experimentó mayor crecimiento de exportaciones. Las exportaciones de este rubro han mantenido un rango en toneladas entre 85 y 147.

**GRAFICA 11 PAISES DE DESTINO**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Como se puede observar, el principal mercado al que Ecuador dirige sus exportaciones de muebles es el mercado Estadounidense, que representa el 33% del total de las exportaciones ecuatorianas, seguido por Panamá en menor participación con solo el 10%. Es importante esclarecer que en contexto general Ecuador tiene como principal destino a Latinoamérica (Costa Rica, Colombia, Perú, Chile, Bolivia entre otros); y ciertos mercados europeos (Francia, Reino Unido, Bélgica y Holanda).

### **IMPORTANCIA DENTRO DEL SECTOR ECUATORIANO**

Las exportaciones de muebles de madera tienen una mínima participación en las exportaciones no petroleras ecuatorianas equivalente a 0.04% dentro del rubro demás muebles de madera, que representa 4.24% en relación al total de muebles.

Una mínima participación en las exportaciones no petroleras ecuatorianas equivalente 0.0104 para muebles de madera utilizados en oficina que representa 10.78% en relaciona al total de muebles.

Una mínima participación en las exportaciones no petroleras ecuatorianas equivalente a 0.0087 para muebles de madera utilizados en dormitorios que representa 9.02% en relaciona al total de muebles.

Una mínima participación en las exportaciones no petroleras ecuatorianas equivalente a 0.0017 para los utilizados en cocina equivalente con respecto al total de muebles, que a su vez representa 0.0964% en relación a las exportaciones no petroleras.

**TABLA 8 VALORES DE EXPORTACIONES POR PARTIDA**

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2004 VALOR FOB (MILES USD)</b>	<b>%</b>
9403600000	- Demás muebles de madera	1,374.35	0.0409
9403300000	- Muebles de madera del tipo de los utilizados en las oficinas	349.46	0.0104
9403500000	- Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	293.27	0.0087
9403400000	- Muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas	57.41	0.0017
	<b>Total Muebles</b>	<b>3,237.33</b>	<b>0.0964</b>
	<b>Total exportaciones no petroleras</b>	<b>3,357,548.04</b>	<b>100.0000</b>

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Fuente: Banco Central del Ecuador

## **PRINCIPALES EXPORTADORES**

- **AH DISEÑO CIA. LTDA.**

AV. EL PARQUE Y ALONSO TORRES ED. CENTRUM

QUITO - PICHINCHA

Telf.: 02-2258384/383/382

Fax: 02-2258384

corp@adrianahoyos.com

http://www.adrianahoyos.com

Contactos: ING. EDUARDO PÉREZ, GERENTE

- **ATU ARTICULOS DE ACERO S.A.**

ORELLANA Y SAN JAVIER ESQ.

QUITO - PICHINCHA

Telf.: 022-648381, 022-546122 (directo a ATU)

Fax: 02-2554293

[mfonseca@atu.com.ec](mailto:mfonseca@atu.com.ec) <http://www.atu.com.ec>

Contactos: ING. ESTEBAN ANKER, GERENTE GENERAL;

- **COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.**

Av. Octavio Chacón 2100

CUENCA - AZUAY

Telf.: 07-2834878, 07-2840670, 07-2850122

Fax: 07-2866191

catymaldonado@colinealcorp.com

Contactos: EC. CATY MALDONADO, GERENTE DE EXPORTACIONES;  
EC. PAUL VASQUEZ TAMARIZ, GERENTE

- **FADEL S. A.**

AV. 12 DE OCTUBRE 2233 Y CORUÑA

QUITO - PICHINCHA

Telf.: 02 -2549305 / 2237691

Fax: 02 -2509400

fadelf@interactive.net.ec

<http://www.mueblesfadel.com>

Contactos: ROQUE ESPINOZA MALDONADO, GERENTE GENERAL Y  
REPRESENTANTE

- **MADECLAS C LTDA**

CORNELIO VEINTIMILLA 2-54 PARQUE INDUSTRIAL

CUENCA - AZUAY

Telf.: 07 2806631, 07 2809447

colineal@etapaonline.net.ec

Contactos: ING ORLANDO BAQUERO, GERENTE GENERAL

- **MALDONADO ALVAREZ BOLIVAR**

Parque Industrial Inmaconsa. Calle Tecas y Pechiche Esq.

GUAYAQUIL - GUAYAS

Telf.: 2101306--2101340--2101366

Fax: 2101306-2101340

modermue@telconet.net

<http://www.modermueble.com>

Contactos: BOLÍVAR MALDONADO, GERENTE

- **MUEBLES ARTEMPO CIA.LTDA.**

DIEGO DE ALMAGRO 2842 Y ORELLANA

QUITO - PICHINCHA

Telf.: 02-2520266, 02-2232507

artempo@accessinter.net

Contactos: SR.JHOSEO APELL, GERENTE

- **LA CARPINTERIA CIA. LTDA.**

CORNELIO VEINTIMILLA 2-54

CUENCA - AZUAY

Telf.: 07-2809445--07-2806631

Fax: 07-806631

colineal@etapaonline.net.ec

<http://www.colinial.com>

Contactos: EC. CATY MALDONADO, GERENTE DE EXPORTACIONES;

ING. ORLANDO BAQUERO, GERENTE DE FÁBRICA

- **MUEPRAMODUL CIA LTDA**

Centro Comercial Dicientro local 8

QUITO - PICHINCHA

Telf.: 02-2604840--02-2604890

Fax: 02-2604891

h2000@punto.net.ec/

muepramo@net.ec

Contactos: CARLOS MALDONADO, GERENTE

- **CONTRERAS & CONTRERAS CIA.LTDA. / DECORART**

VICENTE ELOY ORTEGA LOTE # 22 Y PASAJE 1

SANGOLQUI - PICHINCHA

Telf.: (593-2)-2333-848 / 882

Fax: (593-2) -2333-882

info\_ventas@decorartmuebles.com

<http://www.decorartmuebles.com>

Contactos: Esteban Contreras, Gerente Comercial; Mario Contreras, Gerente General

- **LA GALERIA CLEYDIA S.A.**

Av. JUAN TANCA MARENGO KM 3/2

GUAYAQUIL - GUAYAS

Telf.: 04-2239688

Fax: 04-2239464

elsadea@lagaleriadelmueble.com

<http://www.lagaleriadelmueble.com>

Contactos: SRA. ELSA DE ANDRADE, GERENTE GENERAL

- **MASTERCARGO**

AV. AMERICAS 4-1020 ENTRE TARQUI Y N. MERCHAN

CUENCA - AZUAY

Telf.: 593-7-2850699 /593-7-2845131

Fax: 593-7-2834672

mastercg@etapaonline.net.ec

Contactos: MARCELO DOMINGUEZ P., GERENTE

### **CONNOTACION GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

- ✓ Capacidad para la expansión América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.

#### **AMENAZA**

- ✓ Ingreso al mercado europeo limitado.

### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

En el Macroambiente se presentan fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de la empresa. Estas fuerzas de una u otra forma pueden afectar significativamente a la empresa ya sea positiva o negativamente. Los factores a estudiarse por ser más relevantes para la empresa ATU son:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Legales
- Factores Sociales

- Factores Tecnológicos

### **2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO**

Aquí se analizarán todas las variables económicas que afectan o dan ventaja a la empresa como son: Inflación, Tasa Activa, Tasa Pasiva, Balanza Comercial, PIB.

#### **✓ INFLACION:**

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país, se mide 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 sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares.

La inflación depende de las características como la economía, su composición social y a su vez el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

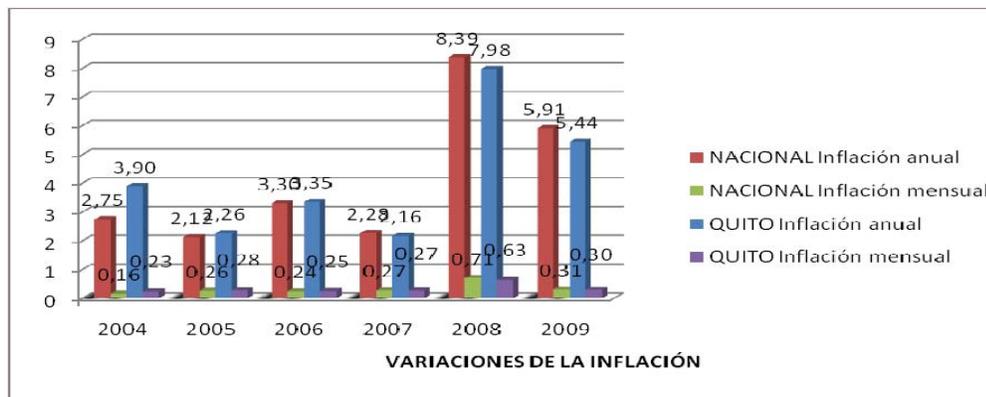
A continuación, se muestra el comportamiento de la inflación del Ecuador en los últimos cinco años.

**TABLA 9 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN**

AÑO	NACIONAL		QUITO	
	Inflación anual	Inflación mensual	Inflación anual	Inflación mensual
2004	2,75	0,16	3,90	0,23
2005	2,12	0,26	2,26	0,28
2006	3,30	0,24	3,35	0,25
2007	2,28	0,27	2,16	0,27
2008	8,39	0,71	7,98	0,63
2009	5,91	0,31	5,44	0,30

Fuente: INEC  
Elaborado por: Carla Arévalo

**GRAFICA 12 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN**



Elaborado por: Carla Arévalo A

Como se observa la inflación anual y mensual tiende a disminuir, en el último año se ubicó en 5.91%, lo que significa que en comparación del año anterior las personas tienen mayor poder adquisitivo.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Disminución de los precios de las materias primas y por ende del Producto Final.

- ✓ Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.
- ✓ Incremento del nivel de Ventas.

## **TASAS DE INTERES:**

- **TASA ACTIVA**

La Tasa de Interés Activa es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costos del procedimiento del préstamo y valoración del riesgo) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado. La tasa de interés activa depende además del ahorro total disponible en el territorio y la existencia de mayor o menor competencia entre entidades financieras.

A continuación se podrá observar las diferentes variaciones que ha tenido la tasa activa desde el 2005 hasta Noviembre del 2009:

**TABLA 10 TASAS ACTIVAS**

<b>AÑO Y MES</b>		<b>ACTIVA</b>
2004	Dic.	7.70
2005	Dic.	8.60
2006	Dic.	10.37
2007	Dic.	10.72
2008	Dic.	9.14
2009	Nov.	9.19

Elaborado por: Carla Arévalo

Como podemos observar en la tabla, la tasa de interés Activa es fluctuante desde el año 2004 hasta el 2007, siendo este el año con mayor interés alcanzando 10.72 lo cual representa un gran riesgo, ya que cuando suben las tasas se incrementa el costo para posibles necesidades de financiamiento que puedan tener las empresa, a partir del 2008 hasta Noviembre del 2009 las tasas se reducen con variaciones pequeñas lo cual brinda mayor seguridad a la población para adquirir obligaciones con las entidades bancarias, pero se puede decir que estas tasas aun son muy altas.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZAS**

- ✓ Altas tasas de interés limita adquirir préstamos para inversión.
- ✓ Altos costos de los recursos para la inversión

### **TASA PASIVA**

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

A continuación, se puede observar la tendencia de la Tasa de Interés Pasiva en los últimos 6 años.

**TABLA 11 TASA PASIVA**

AÑO Y MES		BÁSICA	PASIVA
2004	Dic.	2.15	3.92
2005	Dic.	2.99	4.30
2006	Dic.	2.99	4.92
2007	Dic.	5.64	5.64
2008	Dic.	5.09	5.09
2009	Nov.	5.44	5.44

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Carla Arévalo

Es evidente que los porcentajes han sido muy variables, en el año 2004 el porcentaje es de 3,92%, incrementándose en el año 2005 al 4,30%, mientras que a diciembre del 2006 alcanza el 4,92% existiendo un incremento de 0,62%, en el 2007 sube al 5.64% y a partir de este año bajo, en el 2009 las fluctuaciones no son muy significativas pero tienden al alza, haciendo que muchas personas no depositen su dinero o que lo retire de las instituciones financieras.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Una tasa pasiva baja promueve la inversión en otras actividades productivas.

## BALANZA COMERCIAL

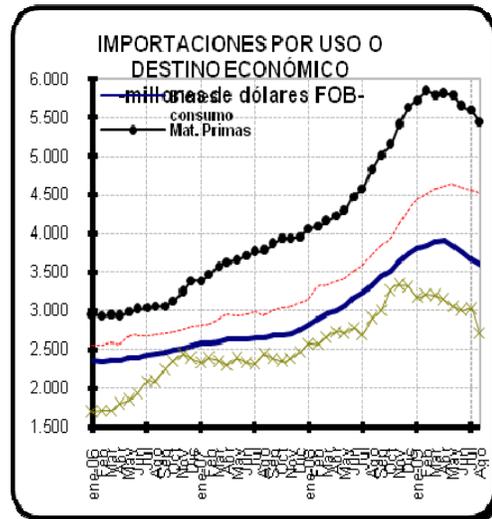
La balanza comercial es simplemente la composición de rubros como exportación e importación que realiza un país con los demás países del mundo. Resulta deficitaria cuando las importaciones son mayores que las exportaciones y resulta superávit-aria cuando las exportaciones son mayores que las importaciones. Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él. Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

**GRAFICA 13 EXPORTACIONES**



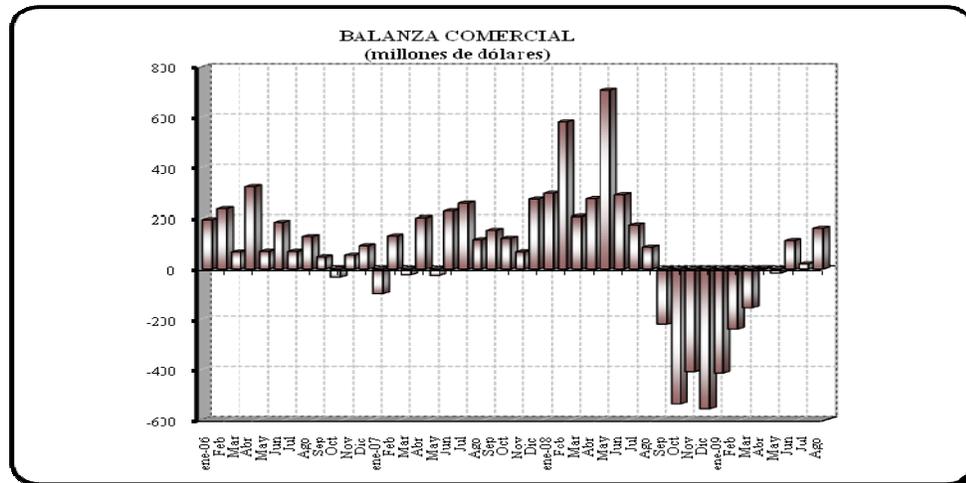
Elaborado por: Carla Arévalo A

**GRAFICA 14 IMPORTACIONES**



Elaborado por: Carla Arévalo A

## GRAFICA 15 BALANZA COMERCIAL



Elaborado por: Carla Arévalo A

Como se puede observar en la Gráfico 16 hasta mediados del año 2008 las variaciones son fluctuantes pero tienen una tendencia al alza, a partir de Septiembre del 2008 se presentan valores negativos como consecuencia de que existió mayores importaciones que exportaciones, es decir los países a los que exporta Ecuador han perdido su poder adquisitivo y eso afecta directamente a las exportaciones; recién a partir del mes de Julio del 2009 se presentan valores positivos en la balanza comercial, es decir las exportaciones son mayores que las importaciones.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

- ✓ El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.
- ✓ Mayor producción nacional para cubrir demanda internacional.

## PIB

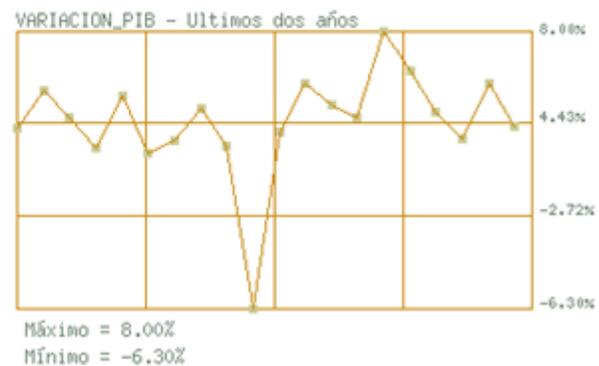
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período

A continuación se puede observar la tabla y grafica de las variaciones del PIB:

**TABLA 12 VARIACIONES DEL PIB      GRAFICA 16 VARIACION DEL PIB**

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %

Elaborado por: Carla Arévalo A



Elaborado por: Carla Arévalo A

Como se muestra el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2008 un 5,3 por ciento, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año pasado, según el Banco Central.

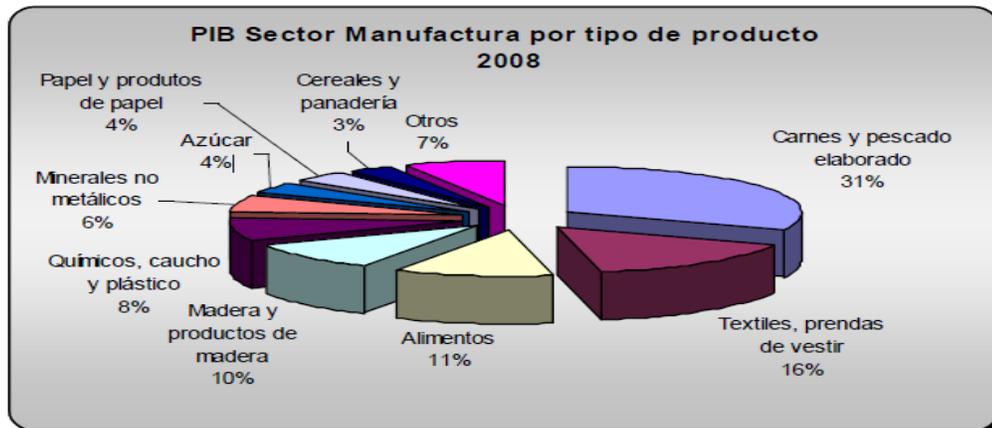
El crecimiento real del PIB, estimado para el año pasado, es del 5,3 por ciento, superior al registrado en los 2 últimos años, pues alcanzó el 3,9 por ciento en 2006 y 2,5 por ciento en 2007. El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América.

Las exportaciones petroleras el año pasado alcanzaron ingresos por 11.673 millones de dólares, lo que representó un incremento del 40 por ciento, respecto a los 8.329 millones que facturó en 2007. Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

El sector manufacturero, excluyendo la refinación del petróleo, ha contribuido históricamente en un 13% al PIB. Las tasas de crecimiento de este sector en los últimos períodos han sido entre 3% y 9%.

Los principales productos dentro de la industria manufacturera son: elaborados de carne y pescado, textiles y prendas de vestir, productos alimenticios diversos, producción y elaborados de madera, productos químicos, caucho y plástico. La madera y productos de madera representan el 10% del sector de manufactura con un volumen de producción USD 227 millones anuales.

## GRAFICA 17 PIB SECTOR MANUFACTURA



Elaborado por: Carla Arévalo A

De acuerdo al Banco Central, el índice de precios al consumidor a octubre para la división de consumo “muebles y artículos de hogar” fue 2.98% menor a la inflación general, este sector presenta tasas inflacionarias por debajo del 3% en los últimos dos años.

El sector maderero en el Ecuador es uno de los sectores más dinámicos de la economía. En los últimos seis años la producción de madera y elaborados de madera creció 20%, incrementándose en cerca de US\$ 50 millones. Además es un importante generador de divisas, como producto primario el país exportó madera por US\$ 43.248 de enero a septiembre 2008. Mientras que por exportaciones del sector industrializado no tradicional “Maderas prensadas y terciadas” ha ingresado al país USD 36.8 millones en promedio desde el año 2000. Hasta septiembre del año 2008 el sector exportó US\$ 30 millones.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

- ✓ Crecimiento del sector industrial del mueble.

### **2.1.1.3 FACTOR POLITICO LEGAL**

#### **2.1.1.3.1 POLÍTICO**

El factor político consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad y los limitan.

Desde la dolarización Ecuador se ha estabilizado tanto económicamente como socialmente, pero el factor que hace estancar al país es la inestabilidad política, la cual desestabiliza constantemente al país en cada cambio de mandatario, con los constantes desacuerdos entre los poderes del Estado, adicionalmente la falta de formulación de una política exterior.

Mencionar la política en el Ecuador, es referirse a un área en crisis, producto del deterioro de la imagen de las instituciones que la representan.

### **GOBERNABILIDAD**

La Gobernabilidad democrática es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible, por lo tanto el desarrollo en el Ecuador está orientada a promover y fortalecer principios de la gobernabilidad tales como legalidad (reglas formales); legitimidad y representatividad; eficacia, eficiencia y transparencia de la función pública, la promoción de la participación

ciudadana, todo ello en un marco de respeto a los Derechos Humanos. La democratización de la información y la dotación de instrumentos de observación para el cumplimiento de Derechos Humanos básicos, permite a la ciudadanía una participación responsable y oportuna, así como su involucramiento en las decisiones que afectan sus vidas.

### **Análisis de situación de Gobernabilidad en el país**

Indudablemente que en este momento las condiciones de gobernabilidad son muy escasas. Este ambiente continuará mientras confluyan dos factores: la insatisfacción permanente por las necesidades sociales y la presencia de gobiernos débiles que no atienden esos problemas. La gobernabilidad en un país como Ecuador tiene sentido mágico, encierra, somnolencias y despertares, cuyos actores vamos descubriendo la visibilidad perdida en un proceso permanente de construcción de ciudadanía. Así, desde los ochenta se vienen fermentando nuevas actoras sociales y políticas con discursos que han tejido un nuevo paradigma sobre el país que soñamos: democracia participativa, soberanía nacional, derechos ambientales, protección de los recursos naturales y mineros con sentido nacionalista, plurinacionalidad, equidades sociales, étnicas, económicas, de género y de edad, entre otros aspectos.

### **CONNOTACION GERENCIAL**

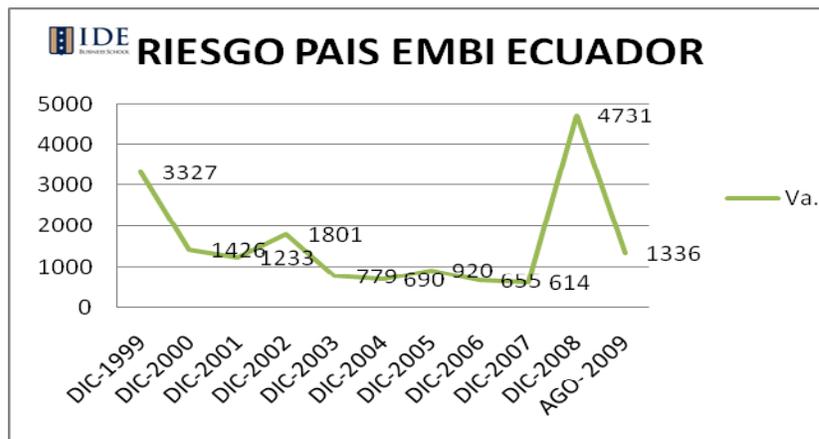
#### **AMENAZA**

- ✓ La falta de gobernabilidad genera incertidumbre política y económica en el país.

## RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.

GRAFICA 18 RIESGO PAÍS



Elaborado por: Carla Arévalo A

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3327 puntos; después de adoptar la dolarización, para el año 2003 había disminuido a 779 puntos y se mantuvo entre 600 y 900 puntos por cuatro años. En el 2007, cerró con 614 puntos. Sin embargo, en el 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias; pues se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana y por eso el EMBI aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país

de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. Para agosto 2009, el riesgo país fue de 1336 puntos disminuyendo 3395 puntos con relación al año anterior.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ Mala imagen en el exterior, lo que provoca que los inversionistas extranjeros no se interesen en invertir en el país.
- ✓ Un alto riesgo país genera gran incertidumbre de la industria internacional para la negociación con las empresas del sector.

### **2.1.1.2.2 LEGAL**

Las leyes y reglamentos son todas las normas jurídicas a las cuales una empresa debe sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general estas leyes y reglamentos son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

Dentro de esta variable se analizara el Código de Trabajo, Mandato 8, Aranceles, IVA, Impuesto a la Renta.

### **CODIGO DE TRABAJO**

El Código de Trabajo un documento por el que se rige la ley laboral del Ecuador. Este código tiene por objeto fundamental, regular los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores y proveer los medios, conciliar sus respectivos intereses, y definir el contrato de trabajo, aquel por el cual

una persona se obliga mediante una retribución, a prestar un servicio personal a otra, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de ésta. Esto implica que la empresa debe regirse a cada uno de sus artículos según sus necesidades para cumplir y hacer cumplir con los derechos y obligaciones de los trabajadores contratados.

**TABLA 13 CODIGO DE TRABAJO**

CRITERIO	ARTICULOS	IMPLICACIONES
Tipos de Contrato	Artículo 12 de Formas de Contrato	En este artículo establece las formas de contrato que existen. La implicación que tiene para ATU es que ya no puede contratar personal a través de tercerizadoras porque derogaron el literal h de este artículo, amparado en el mandato 8. La empresa posee personal con contrato fijo, temporal y por jornadas o contrato especial según el nuevo mandato
Formas de Remuneración	Artículo 13	ATU se rige a este artículo cumpliendo con el pago de sueldos y salarios en forma quincenal cumpliendo con lo dispuesto a la ley, dentro de los plazos establecidos.
Obligaciones del empleador	Artículo 42, literal 31 Contratación de Personas con discapacidad	Este artículo implica que ATU debe contratar personas con discapacidad ya que cuenta con más de 300 trabajadores, y este artículo dice que las empresas que poseen más de 25 trabajadores deben contratar obligatoriamente personas con discapacidad. De acuerdo a lo dispuesto en la ley ATU debería tener al menos 12 personas con discapacidad pero solo cuenta con 4, por lo que podría ser sancionado.
Sueldos, salarios, bonos, etc	Artículos del 79 al 133	En estos artículos indica que el sueldo básico unificado es de 218\$ ATU si cumple con este artículo, así como la afiliación al IESS de todos sus trabajadores, paga horas extras y suplementarias, decimo tercero, decimo cuarto, bono de alimentación y transporte y el pago de utilidades en el mes de Abril, Vacaciones, cumpliendo de esta forma con lo establecido a la ley en cuanto a derechos del trabajador se refiere

Elaborado por: Carla Arévalo

Fuente. Código de trabajo

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

- ✓ Cumplir con lo establecido en la ley proporciona estabilidad en los trabajadores y evita sanciones.

### **MANDATO 8**

El Mandato 8 sepulta la tercerización laboral, es una victoria de la clase obrera, pero se requiere de la unidad y organización de los trabajadores para eliminar definitivamente todo tipo de precarización de la mano de obra.

### **Límites y Alcances del Mandato 8**

El Mandato No. 8 constituye un avance para el proceso de recuperación de los derechos de los trabajadores, porque enfrenta, aunque no en su totalidad, algunos de los problemas recurrentes que han sido utilizados en los últimos años a través de la flexibilización laboral, para someter a los trabajadores a condiciones extremas de precarización, de superexplotación, como son la intermediación laboral, la tercerización y el trabajo por horas.

Con el Mandato 8 se inicia un proceso de recuperación de derechos de los trabajadores y se termina definitivamente con el proceso de intermediación laboral, esto es, la utilización de terceros para la contratación de mano de obra requerida por una determinada empresa. El Mandato obliga al empresario que ha sido beneficiario de esta intermediación a contratar directamente a los trabajadores que permanecían bajo esta modalidad, en caso de no cumplir con este mandato someterse a sanciones si es que no contrata a los empleados directamente que han estado laborando desde el

mes de marzo del presente año; es decir, con este mecanismo se conquista la estabilidad laboral, que era lo que no tenían los trabajadores a través de la intermediación.

Las empresas intermediadoras que se han opuesto a este Mandato y que hacían de esta actividad un negocio muy lucrativo, manifiestan que el número de personas tercerizadas llegaría a 300 mil. Sin embargo, según cifras extraoficiales el total de trabajadores intermediados y tercerizados llegaría a 1 millón 600 mil en el país.

El Mandato 8 deja algunas brechas, porque posibilita a los empresarios a optar por una nueva modalidad de contratación, de acuerdo con el Art. 3, que habla que se podrá celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas, como prestantes de actividades complementarias (vigilancia, seguridad, alimentación y limpieza), y, a su vez, respecto de estas actividades complementarias se establece que terceras personas otorguen este servicio. Quienes defienden el Mandato señalan que estas empresas autorizadas no son tercerizadoras, sino son empresas de actividades complementarias, con características diferentes a las del pasado: los trabajadores son sujetos de la responsabilidad solidaria de la empresa principal, es decir, si un guardia presta sus servicios en una empresa, ésta deberá pagarle sus respectivas utilidades; además, las empresas de servicios complementarios deben respetar íntegramente los derechos de los trabajadores establecidos en la Ley.

En el caso del trabajo por horas, el Mandato 8 establece que habrá una jornada especial laboral para determinadas actividades específicas, para actividades complementarias en actividades comerciales, pero que ello no atente a la regularidad; además, este tipo de contratación calificada como

jornada especial, contará con todos los derechos de ley, como es la afiliación al Seguro Social. Esto impedirá que muchos empresarios apliquen las leyes a su gusto.

Con el mandato 8 la empresa ATU tuvo que eliminar la tercerización ya que se apoyaba en dos empresas que subcontractaban a su personal como Temps y Manpower, con esto las tercerizadoras tuvieron que liquidar a su personal con lo que algunos empleados quedaron sin empleo, y algunos de ellos pasaron a formar parte de la nómina de personal fijo de la fábrica, quienes se vieron beneficiados debido a que fueron contratados directamente donde sus ingresos fueron mayores debido a que el porcentaje que ATU pagaba a las tercerizadoras paso a formar parte de su rol de pagos, con bonos adicionales por alimentación y transporte; y por otra parte los trabajadores que quedaron sin empleo exigían la reintegración a sus puestos de trabajo sin importarles que estas empresas lucren con su propio trabajo.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ Incremento en el presupuesto de mano de obra para las empresas por la aplicación del mandato 8.

### **ARANCELES**

Los aranceles son impuestos aduaneros aplicados generalmente por el Gobierno sobre las importaciones y, a veces, sobre las exportaciones.

Al principio, estos impuestos pretendían únicamente aumentar los ingresos del Estado, tras el crecimiento de la industria y la formación de economías

nacionales empezó a imponerse, fundamentalmente, como instrumentos de la política económica.

Los aranceles se establecían para proteger la industria nacional de la competencia externa y para lograr el superávit de la balanza comercial. Estas prácticas llevaron a que un Gobierno impusiera impuestos elevados y discriminatorios para mostrar su hostilidad hacia otro Gobierno; los gobiernos afines entre sí suelen establecer acuerdos arancelarios preferentes.

En nuestro país la subida de aranceles es la segunda parte de la reforma, cuando se bajaron a 0% los aranceles para 1 531 ítems y al 5% para otros 426. Eso, según el Gobierno, beneficia a sectores agrícola, pesquero, textil, automotor, gráfico, curtiembres, plástico, maderero, construcción, alimentos y bebidas, y apuntan a impulsar la producción nacional de bienes con valor agregado, proteger las fuentes de generación de empleo y dinamizar las cadenas productivas.

El incremento en 567 subpartidas (textil, manufacturas de cuero, calzado, productos cerámicos y de porcelana, de la ganadería, lácteos, hortalizas y frutas), tendría como objetivo mejorar los niveles de protección de la producción agropecuaria e industrial.

En el caso de la industria del mueble, las subidas arancelarias producidas a inicios del 2009 si afectaron, ya que algunas empresas importan materias primas como tol, mecanismos, brazos, cerraduras, plásticos, etc. Todos estos incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende se produjo incrementos en el precio final.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ Los incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende un incremento en el precio final.
- ✓ La imposición de un recargo arancelario del 35% para exportar muebles de oficina afecta al nivel de ventas en el exterior

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

El I.V.A. representa la carga fiscal sobre el consumo que afecta a toda transacción durante el proceso de producción, distribución y venta final del bien al consumidor. Tiene por objeto grabar un porcentaje a la transferencia de bienes y servicios, compra de bienes, importaciones, etc.; en todas las etapas de comercialización. No es un rubro que está en constante cambio, por lo contrario este se mantiene, a través del tiempo, y es gravado tanto a las compras como a las ventas.

La idea que subyace a este impuesto es que en cada etapa del proceso productivo se añade un valor al bien, por lo que se impone un impuesto sobre este valor añadido. Esta es la diferencia esencial entre el IVA y un impuesto sobre el consumo que sólo afecta al precio final del bien, y no a los precios intermedios cobrados a lo largo del proceso de producción.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ El IVA afecta directamente al consumidor final, ya que incrementa el precio de los bienes lo que limita el consumo.

## **IMPUESTO A LA RENTA**

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.<sup>17</sup>

**Quién debe pagar?** Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

**¿Sobre qué se paga?** Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones. Para las personas naturales existe una cantidad desgravada, que es la cantidad fijada por la Ley sobre la cual la tarifa del impuesto es de 0%.

**¿Cuál es el Período Tributario?** El período tributario es anual, empieza el 01 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año, en él se deben incluir todas las rentas y presentar una declaración, salvo los ingresos por herencias, legados y donaciones; premios; e ingresos ocasionales de no residentes, que son declarados en forma separada.

**¿Cuánto se tiene que pagar?** El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 25% y las personas

---

<sup>17</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva disponible en el documento adjunto.

**¿Cómo declara una sociedad?** Las sociedades deberán presentar su declaración en el formulario 101, utilizando las siguientes alternativas:

En las Instituciones del Sistema Financiero utilizando los formularios preimpresos.

En las oficinas del SRI cuando se trata de declaraciones sin valor a pagar, utilizando los formularios preimpresos.

En las oficinas del SRI en medio magnético, solo en el caso de Contribuyentes Especiales.

A través de Internet, utilizando el DIMM para elaborar la declaración.

### **Multas**

El pago atrasado de impuesto está sujeto a multas que varían entre las siguientes tasas: 3% del valor total por pagar por cada mes o fracción de mes, desde que el saldo se mantiene impago, sin exceder del 100% del impuesto a pagar.

0.1% de los ingresos brutos sólo en el caso especial de la presentación de la declaración de impuesto a la renta, que no registre impuesto por pagar; la multa debe calcularse por cada mes o fracción de mes sin exceder al 5% de los ingresos brutos.

## **Recargos**

Los recargos pueden ser gravados hasta por el 100% del saldo pendiente de impuesto o cualquier impuesto adicional que las autoridades tributarias establezcan en su fiscalización.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ El impago de impuestos así como el pago atrasado de impuestos genera multas y recargos, lo que genera un mayor gasto por concepto de impuestos.

### **2.1.1.3 Factor Cultural**

Ecuador es un país de modelos culturales llenos de contrastes, debido a que posee una enorme variedad étnica en sus diferentes regiones y por tanto sus gustos y preferencias son diversos, dependiendo de la región, educación, nivel socio económico, cultura, etc.

Las preferencias de los clientes de ATU son diversas ya que los mismos son de distintos segmentos de mercado, por tanto la empresa produce artículos de varios tipos para todas las preferencias, e incluso a pedido del cliente, satisfaciéndolo en todas sus exigencias.

## **IDIOSINCRASIA DE LAS PERSONAS**

Los ecuatorianos, estamos acostumbrados, a adquirir los productos al más bajo precio, sin importar su calidad, esto se debe a muchos factores como por ejemplo:

- ✓ La escasez de recursos
- ✓ La falta de cultura de la gente

Es por eso que las empresas como ATU, están obligadas, a realizar un gran esfuerzo, con el fin de incentivar la adquisición de productos de buena calidad en las personas.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ El mercado prefiere precio y no calidad.
- ✓ La preferencia de compra por bajos precios, hace que la competencia incremente sus ventas.

### **COSTUMBRES**

En la actualidad, las costumbres han ido evolucionando, ya que en otros tiempos, las personas preferían darle uso a sus bienes, hasta que estos estuvieran deteriorados, antes de comprar, preferían darle un mantenimiento, o como se dice una manito de gato antes de comprar algo nuevo, esto también tiene que ver con su cultura de comprar cosas baratas.

Actualmente la mentalidad de las personas ha cambiado, prefiriendo desechar lo inservible o dañado antes de mandar a reparar y caer en costos inservibles, por lo que prefieren adquirir productos nuevos e innovadores.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDADES

- ✓ El cambio de costumbres genera mayor frecuencia de compra en los consumidores.

### 2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

### DESEMPLEO

GRAFICA 19 DESEMPLEO



Elaborado por: Carla Arévalo A

Imposibilidad, que tiene las personas que desean trabajar de poder obtener un empleo. En un sentido más general, subutilización de cualquier recurso productivo. Parte de la fuerza de trabajo que estando en condiciones de trabajar no se encuentra ocupada en actividades productoras de bienes y servicios. Incluye a las personas cesantes y a las que buscan trabajo por primera vez

El desempleo en el país es un problema al cual no se lo puede erradicar ya que no existen las herramientas adecuadas tanto de los gobiernos seccionales como de empresas.

El índice de desempleo subió 1,3 puntos porcentuales entre el último trimestre de 2008 (7,3%) y el primero del año 2009 (8,6%). Así, entre enero y marzo de este año, unas 58 500 ecuatorianos pasaron al desempleo, tomando en cuenta que la Población Económicamente Activa (PEA) urbana está conformada por 4,5 millones de personas. La PEA total es de 7,5 millones. Las cifras muestran una tendencia registrada desde junio del año pasado, cuando la tasa se situó en 6.4%.

El informe, basado en una encuesta realizada en 127 ciudades del país, determina que la urbe con mayor incremento de desempleados fue Guayaquil que pasó de 9,5% al 14%. Quito subió de 5,8% a 7,0%, Cuenca, de 4,4% a 4,9%; Machala, de 8,7% a 10,9%; y Ambato aumentó de 3,8% a 4,1%.

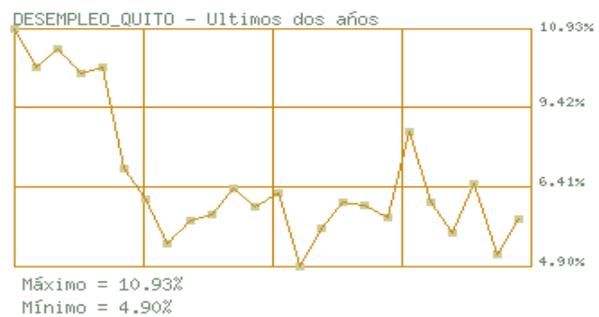
A continuación presentamos la tabla y grafico de desempleo en el Ecuador en valores mensuales durante los últimos dos años.

**TABLA 14 EVOLUCION DE LA TASA DE DESEMPLEO**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.00 %
Diciembre-31-2008	5.76 %
Noviembre-30-2008	6.54 %
Octubre-31-2008	8.34 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Agosto-31-2008	6.45 %
Julio-31-2008	6.55 %
Junio-30-2008	5.89 %
Mayo-31-2008	4.90 %
Abril-30-2008	6.75 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Febrero-29-2008	6.90 %
Enero-31-2008	6.22 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Carla Arévalo

**GRAFICA 20 ELVOLUCIÓN TASA DESEMPLEO**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Carla Arévalo

La tasa de desempleo en el país tiene una tendencia a incrementar, esto nos indica un gran problema social que tarde o temprano causará una crisis y hasta una explosión social que producirá problemas tanto de delincuencia como narcotráfico y guerrillas. Para la empresa el desempleo se convierte en una oportunidad debido a que existe más demandantes de empleo lo que

dará la posibilidad de escoger mejor al personal requerido para cada una de las vacantes existentes.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Aspirantes mejor capacitados para ocupar vacantes.
- ✓ Contratación de personal capacitado a un módico salario.

### **POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos. El conocimiento de esta variable es muy importante para conocer el segmento de mercado y el tamaño al que nos vamos a dirigir, al igual que las proyecciones de ventas en los próximos años.

**GRAFICA 21 PEA**



Elaborado por: Carla Arévalo A

De los cerca de 7 675 000 ecuatorianos que se encuentran en la edad de trabajar, solo 1 651 000 tienen una ocupación plena, es decir, que trabajan como mínimo la jornada legal (de 08:00 a 16:00) y tienen ingresos superiores al salario unificado (\$218), según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Según el INEC, en el último trimestre también cayó el número de la Población Económicamente Activa (PEA) de 4 582 000 a 4 445 000. "La diferencia no es muy grande, pueden ser errores de cálculo en la metodología.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZA**

- ✓ La disminución de la PEA reduce clientes y por tanto del nivel de ventas.

### **SUBEMPLEO**

Dentro de la fuerza de trabajo también podemos mencionar el Subempleo que existe cuando la situación de empleo de una persona es inadecuada con respecto a determinadas normas, como lo es la insuficiencia del volumen del empleo (subempleo visible) o los bajos niveles de ingreso (subempleo invisible). A continuación mencionaremos que es la tasa de subempleo visible e invisible. El subempleo visible se refiere a las personas ocupadas que trabajan habitualmente menos de un total de 47 horas por semana en su ocupación principal y en su ocupación secundaria, que desean trabajar más horas por semana y están disponibles para hacerlo, pero no lo hacen porque

no consiguen más trabajo asalariado o más trabajo independiente. A continuación la tasa para el cálculo del subempleo visible

### GRAFICA 22 SUBEMPLEO



Elaborado por: Carla Arévalo A

Hasta septiembre de este año, el subempleo llegó a 2 296 000. En este rango se encuentran las personas que tienen empleo, pero están dispuestas a modificar su situación laboral. De ellas, 505 mil son visibles, es decir, que no tienen relación de independencia, pero tienen, por ejemplo, su propio RUC. Las otras formas de subempleo, como la contratación por horas de mutuo acuerdo entre trabajador y empleador, suman 1 791 000 ciudadanos.

El subempleo genera recursos para subsistir y no para generar productividad y desarrollo. En este rango se encuentran la mayoría de la informalidad. Mientras más crezca esta variable, se edifica una sociedad de subsistencia.

El incremento de estos índices obedecen, principalmente, a la política económica del Régimen, que no atrae la inversión, no genera confianza, se mantiene en discordia con el sector privado, entre otras medidas, como la eliminación de la contratación por horas.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZAS**

- ✓ El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU que se encuentra dirigido para personas de un estatus medio- alto

### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO**



En el Ecuador existe gran cantidad de maquinaria de todo tipo que puede ser adquirida con facilidad sean nuevas o usadas en el caso de no contar con mucho dinero para invertir en maquinaria; de igual manera existe gran variedad de repuestos para maquinaria de todo tipo.

La industria metalmecánica está adquiriendo máquinas, herramientas de última tecnología, pero muchas de estas no son aprovechadas al máximo por

las empresas, debido a que las velocidades no se optimizan y los materiales de las herramientas no son los adecuados.

Los adelantos aplicables a la rama metal - mecánica son varios, los que permiten optimizar los recursos, y tiempo para la ejecución de los diversos bienes a ofertar por la empresa; entre estos se encuentran:

**TABLA 15 MAQUINARIA DISPONIBLE PARA INDUSTRIA**

<p><b><u>Prensa Dobladora</u></b> Control: Manual Tonelaje: 250</p>	
<p><b><u>Prensa de Costado Recto</u></b> Control: Manual Tonelaje: 400 Modelo: SC2-400-96-60 s/n: 49819 Tonelaje: 400 Altura cerrada Shut Height: 24.5 Área: 96 X 60 SPM: 20-60</p>	
<p><b><u>Prensa Dobladora</u></b> Control: Manual Tonelaje: 520</p>	

<p><b><u>Mandrinadora</u></b>  Horizontal, Tipo Cepillo  Tamaño del Husillo: 6  Tabla: 6' X 168"</p>	
<p><b><u>Taladro Radial</u></b>  Control: Manual  Longitud del brazo: 10</p>	
<p><b><u>Torno Paralelo (Usado 1995)</u></b>  Control: Manual  Volteo: 18  Torno  Modelo: MASCOT GH  Serie: MT0047  Capacidad: 18" x 80"  Paso de barra: 3 1/2"  Volteo: 18.1 "  Volteo sobre carro 10.6"  Volteo sin escote 28.7"  Largo de escote 8.5"  16 velocidades de husillo de 20 to 1,600 rpm en (4) rangos  51 roscas métricas de 0.2 a 14mm  72 roscas stenadar de 2 a 84 tpi  30 avances métricos de 0.04 a 2.8 mm/rev  30 avances standard de 0.0016 a 0.110 in/rev  Roscas: Estándar mm  Cono morse contra punto no. 6  Husillo: 2 1/2" x 3 1/2" x 7"  Año: 1995  Velocidad: 20-1600 RPM  Voltaje: 220/440  Motor: 12.5 Hp  PH: 3  60 Hz  33.0 Amps</p>	

Elaborado por: Carla Arévalo

La maquinaria ayuda a la empresa a ser más competitiva ya que los productos son de mejor calidad y se producen rápidamente, satisfaciendo de esta manera al cliente y mejorando poco a poco a la competencia, aunque la mayoría de maquinarias no hacen que el costo de mano de obra sea menor ya que todas necesitan de mano de obra para que funcionen.

**TABLA 16 MAQUINARIA DISPONIBLE PARA INDUSTRIA**

	<p><b><u>FRESADORA VERTICAL</u></b></p> <p><b>Descripción:</b>            FRESADORA MARCA BRIDGEPORT            No SERIE J404            No CARTALOGO 918            MESA DE TRABAJO DE 9"X42 (22.80 X 106.60 cm)            MOTOR DE 3 HP            VELOCIDADES DE 80 HASTA 2720 RMP            CON RECORRIDOS AUTOMATICOS  <b>Marca:</b> BRIDGEPORT</p>
	<p><b><u>GUILLOTINA</u></b></p> <p><b>Descripción:</b> GUILLOTINA MARCA STAMCO DE 6 PIES DE LARGO PARA CORTAR PLACA DE CALIBRE 14 No DE SERIE 1669  <b>Marca:</b> STAMCO</p>
	<p><b><u>FRESADORA UNIVERSAL</u></b></p> <p><b>Descripción:</b> FRESADORA UNIVERSAL MARCA SUMMIT MESA DE 13 x 60 CON RECORRIDOS AUTOMATICOS</p>

Elaborado por: Carla Arévalo

Como se pudo observar existe gran variedad de maquinaria para este tipo de empresas, sin restricción alguna por falta de oferta en el mercado.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Disponibilidad de tecnología de punta, favorece a las empresas del sector, debido a que las vuelve más competitivas y disminuye los costos de mano de obra y producción.
- ✓ Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces, aprovechando al máximo el tiempo.

### **EQUIPO DE TRANSPORTE**



Los vehículos de distribución tienen, en general, una vida difícil. Los frecuentes cambios de marcha y las constantes aceleraciones y frenajes en el tránsito urbano requieren esfuerzos adicionales y desgastan el tren de fuerza.

Los productos que transportan las empresas Fabricantes de muebles tienen un alto valor. Es lógico que se va a necesitar protección y seguridad para la carga que llevan a sus clientes, para esto los sistemas perfeccionados de suspensión neumática, disponibles en todos los modelos, proporcionan un transporte extremadamente estable. Los defectos del terreno se absorben con facilidad, minimizando el riesgo de daños a la carga y reduciendo el desgaste del vehículo.

En el mercado nacional existe gran cantidad de oferentes de camiones de distribución como Charole, Dina, Mercedes Ven, Volvo, Ford, Mitsubishi, etc.

Todos estas marcas tienen varios puntos de venta al igual que los repuestos, tanto en el mercado Nacional como Internacional, es decir la decisión de compra estaría de acuerdo a las especificaciones que necesiten y al dinero que tienen para su compra mas no por poseer dificultad en la compra de repuestos.

A continuación se mostrara una tabla donde se puede visualizar diferentes tipos de camiones que existen tanto a nivel nacional como internacional:

**TABLA 17 MAQUINARIA DISPONIBLE PARA INDUSTRIA**

	<b>DAF - FA LF45.150</b> año - 2004, camion DAF - furgon, kilometraje - 191000km  Holanda, Venlo
	<b>DAF - AE 45.180 ATI</b> año - 2001, camion DAF - furgon, kilometraje - 315000km  Alemania, Bocholt
	<b>DAF - 55.230</b> año - 1998, camion DAF - furgon, kilometraje - 286000km, configuración de los ejes - 4x2  Holanda, Markness
	<b>DAF - LF/150</b> año - 2003, camion DAF - furgon, kilometraje - 236100km, capacidad de carga - 2950kg, configuración de los ejes - 4x2  Holanda
	<b>DAF - 65.210</b> año - 1998, camion DAF - furgon, kilometraje - 579944km, capacidad de carga - 9340kg, configuración de los ejes - 4x2
	<b>HYUNDAI - HD-78</b> año - nuevo, camion HYUNDAI - furgon, capacidad de carga - 4600kg, configuración de los ejes - 4x2  Ucrania, Cherkassy
	<b>HYUNDAI - HD.65</b> <span style="float: right;"><u>precio - 20000 USD</u></span> año - 2004, camion HYUNDAI - furgon, kilometraje - 150000km, capacidad de carga - 3500kg, volumen - 20m3

Elaborado por: Carla Arévalo

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional, que permiten mejorar el servicio al cliente y garantizar el buen estado de los productos.

### **2.1.1.6 Factor Ambiental**

El impacto ambiental es cualquier cambio neto, positivo o negativo, que se provoca sobre el ambiente como consecuencia, directa o indirecta, de acciones antrópicas susceptibles de producir alteraciones que afecten la salud, la capacidad productiva de los recursos naturales y los procesos ecológicos esenciales.

Para tener control de todos estos factores debe contar con un Plan de Manejo Ambiental el mismo que incluye los siguientes componentes:

- Programa de Prevención y Reducción de la Contaminación Ambiental.
- Programa de Manejo de Desechos Sólidos no Domésticos.
- Plan de Contingencias.
- Programa de Monitoreo Ambiental.
- Plan de Seguimiento.
- Plan de Relaciones Comunitarias.
- Plan de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Plan de Comunicación, Capacitación y Educación.

Las empresas en términos generales deben cumplir con las Regulaciones y Normativas Medioambientales, para su funcionamiento industrial. Debe

controlar emisiones gaseosas, control del ruido, proveer de seguridad industrial a sus trabajadores, es decir visores, tapones de oídos, mandiles, etc.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Cumplir con las regulaciones y normativas medioambientales permite que las industrias funcionen normalmente, disminuyendo los impactos en el ambiente.

### **MICROAMBIENTE**

En este estudio se analiza las 5 fuerzas de Porter, donde se realizará un análisis más detallado del microambiente de la Fábrica ATU. Las 5 fuerzas de Porter consideran: proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

### **5 FUERZAS DE PORTER**

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

### **PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, y será crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En lo referente a los proveedores de materias primas, existe gran cantidad de proveedores los cuales varían desde precio y calidad, los cuales ofrecen facilidades de pago, aproximadamente el 40 % de la materia prima es importada desde Suiza, Alemania, Colombia y Bélgica entre otros, los cuales exigen el pago por anticipado, tan solo un 8 % de los productos semielaborados son tercerizados.

A continuación los más importantes proveedores de materia prima de ATU:

**TABLA 18 PRINCIPALES PROVEEDORES DE ATU**

PRODUCTO	PROVEEDOR	TIEMPO
<b>Línea Oficinas</b>		
Niveladores y Pasacables	IEPESA	15 años
Tornillos, pernos, tuercas, rodelas	TOPESA	10 años
Cerraduras	OJAMAR (Italia)	12 años
Pernos, escuadras, ferretería en general	ITURRALDE ARAGON COMERCIAL KYWI	8 años, 3 años
Planchas de tol	FERROTORRE IDMACON MUNDO METAL	3 años, 6 años, 5 años
Planchas de tol	IDMACON	6 años
Pintura (en polvo, esmalte)	EXPOCOLOR	10 años
Cuero, cuerina	CURTIEMBRE RENACIENTE	11 años
Apoyabrazos, garruchas, mecanismos	IEPESA PROVEFÁBRICA	16 años, 15 años
Cartón	CARTONERA PICHINCHA	15 años
Cojines, Espaldares	Esponjas, PARAISO	20 años
Telas e Hilos	TEXTICOM DISTRILAD	6 años, 15 años
Bases y Mecanismos	DONATI (Italia)	14 años
Planchas Styroplan	PLASTEX	7 años, 8 años
Fundas plásticas	MONTGAR	
Madera	EDIMCA	9 años
Tubos y perfiles de aluminio	CEDAL	10 años
Vidrios, puertas de vidrio	SECURIT	8 años
Cintas de Embalaje	EUROTAPE AMC	6 años, 4 años

**TABLA 18 PRINCIPALES PROVEEDORES DE ATU**

<b>Línea Hogar y RTA</b>		
Niveladores y Pasacables	IEPESA	15 años
Tornillos, pernos, tuercas, rodela	TOPESA	10 años
Cerraduras	OJAMAR (Italia)	12 años
Madera	EDIMCA	8 años
Vidrios, puertas de vidrio	SECURIT	8 años
Cintas de Embalaje	EUROTAPE AMC	6 años, 4 años
Pintura (en polvo, esmalte)	EXPOCOLOR	10 años
Cartón	CARTONERA PICHINCHA	15 años

Elaborado por: Carla Arévalo

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

- ✓ Facilidad en la adquisición de productos por existir variedad de proveedores.

### **ANALISIS DE PROVEEDORES DE ATU**

Se aplicó esta encuesta con el fin de determinar la relación proveedor-empresa para poder obtener información relevante que permita a la empresa conocer sus oportunidades y amenazas.

## MODELO DE LA ENCUESTA

### ENCUESTA PARA PROVEEDORES

#### INSTRUCCIONES:

1. Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación.
2. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.
3. Señale con una "X" en el lugar que corresponda.

1. Cree usted que la política de selección de proveedores de ATU, ¿Es transparente y favorece la libre competencia?

SI

NO

PORQUE?.....

2. Piensa que las especificaciones del contrato de suministro, ¿Son suficientemente claras?

SI

NO

PARCIALMENTE

3. ¿Se cumplen todos los términos del contrato?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

PORQUÉ?.....

4. ¿Qué cláusulas del contrato establecido por atu le gustaría que cambie?
- PLAZO DE PAGO
  - CANTIDADES MÍNIMAS DE COMPRA
  - HORARIO DE ENTREGA DEL PRODUCTO

5. ¿Cómo califica el nivel de eficacia de los interlocutores con los que ha tenido contacto?

MUY BUENO

BUENO

MALO

POR QUÉ?.....

6. ¿Su empresa otorga crédito a atu? ¿cual es el plazo?

30 DIAS

45 DIAS

60 DIAS

90DÍAS

OTROS.....

7. ¿Qué tipo de financiamiento ofrece usted como proveedor a atu?

CHEQUE

CONTADO

A PLAZOS

OTROS.....

8. ¿Qué tiempo se demora atu en pagarle?

30 DIAS

45 DIAS

60 DIAS

90 DIAS

¿QUE RECOMENDARIA USTED?.....

9. Por la compra de sus productos que garantías ofrece ud a atu?

Devolución de la mercadería en caso de llegar en mal estado

Tiempo de respuesta inmediata

Descuentos por montos de compra

OTROS.....

10. ¿Qué certificaciones de calidad posee sus productos o procesos?

INEN

ISO 9000 (PROCESOS)

NORMA EUROPEA E-1

NINGUNA

11. Los precios que usted ofrece a atu son:

De mercado

Igual que la competencia

Menores que la competencia

Mayores que la competencia

### TAMANO DE LA MUESTRA

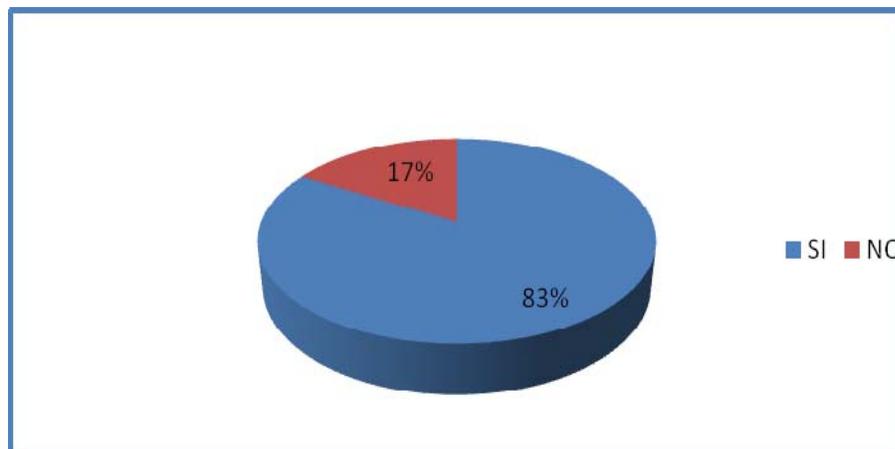
Para los proveedores no se aplicó la fórmula debido a que ATU tiene una lista de Proveedores de 210 de los cuales los más frecuentes solo son 30, que serán a los que se les aplicará la encuesta.

DATOS		
Número Proveedores que posee la Fábrica ATU	N	210
Número de Proveedores Principales	N	30

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

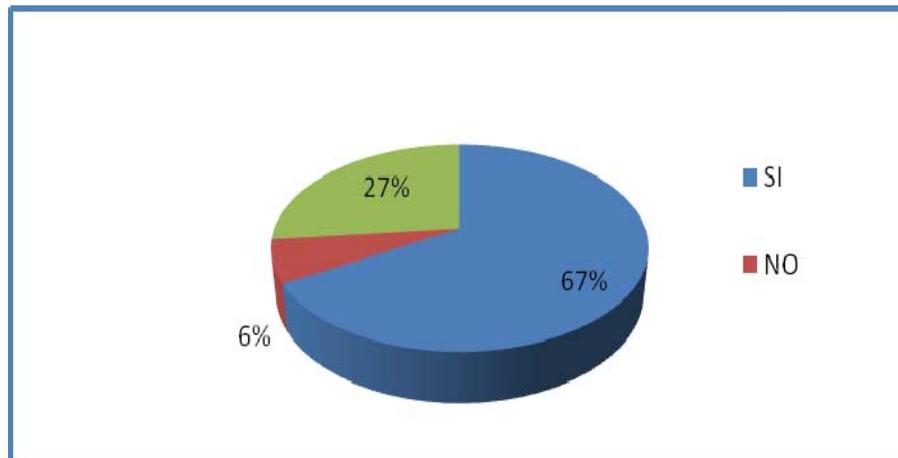
El análisis de los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. **¿Cree usted que la política de selección de proveedores de ATU, ¿Es transparente y favorece la libre competencia?**



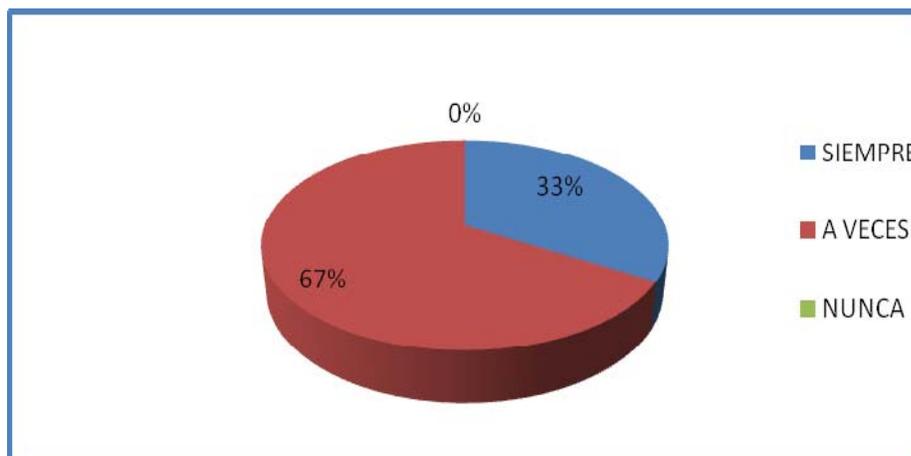
Un 83% de los proveedores de ATU piensan que las políticas de selección de proveedores si es transparente y favorece la libre competencia debido a que no seleccionan por amistad o recomendaciones ya que primero realizan pruebas de control de calidad y solo si se cumple con las especificaciones de calidad requeridas son calificados como proveedores; sin embargo un 17% piensa que no favorece la libre competencia ya que uno de los requisitos más importantes es conceder crédito y no todas las empresas lo otorgan.

**2. ¿Piensa usted que las especificaciones del contrato de suministro, ¿Son suficientemente claras?**



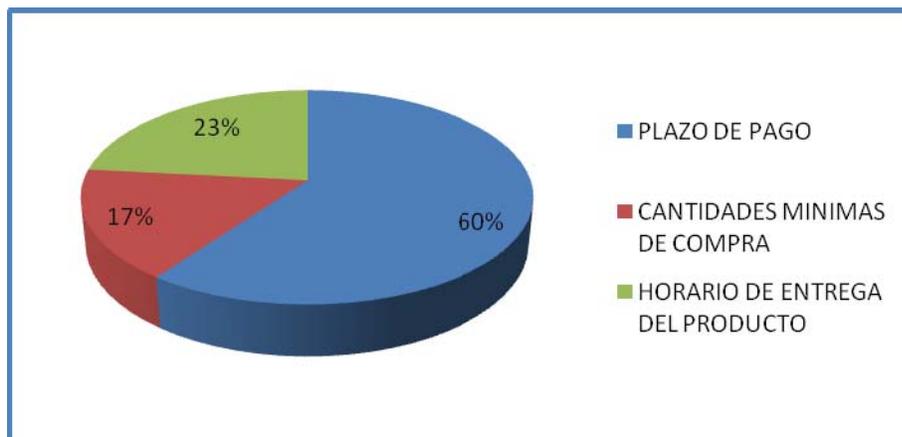
El 67% por ciento de los proveedores entienden claramente las cláusulas del contrato de suministro, un 27% consideran que se entienden parcialmente y tan solo un 6% piensan que no son claras las especificaciones del contrato.

**3. ¿Se cumplen con todos los términos del contrato?**



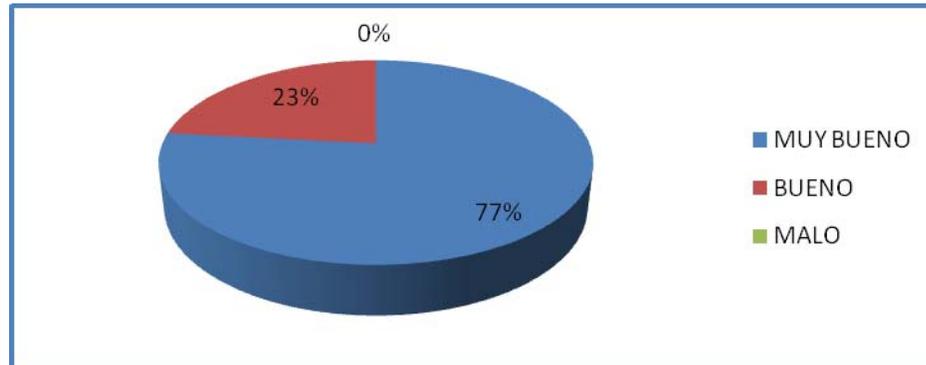
Un 67% de los proveedores encuestados opinan que solo a veces se cumple con todos los terminos establecidos en el contrato, los incumplimientos se dan en su mayoria en las fechas de pago pese a que se le concede plazos prudentes de pago, tan solo un 33% de los proveedores opinan que si cumplen con los terminos establecidos en el contrato en su totalidad.

#### 4. ¿Qué cláusulas del contrato establecido por ATU le gustaría que cambie?



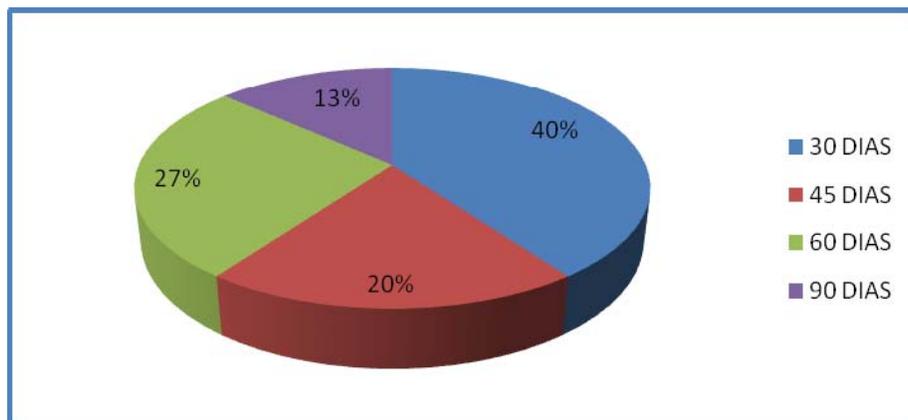
El 60% de los proveedores coinciden que la cláusula que les gustaría que se cambie es el plazo de pago porque pese a que les concede un crédito superior a los 30 días, la empresa no cumple con los plazos acordados, un 23% de los proveedores opinan que el horario, de entrega del producto ya que solo se reciben productos hasta las 15:00 pm y consideran que se les debe ampliar el horario, tan solo un 17% consideran que se debe cambiar las cantidades mínimas de compra.

**5. ¿Cómo califica el nivel de eficacia de los interlocutores con los que ha tenido contacto?**



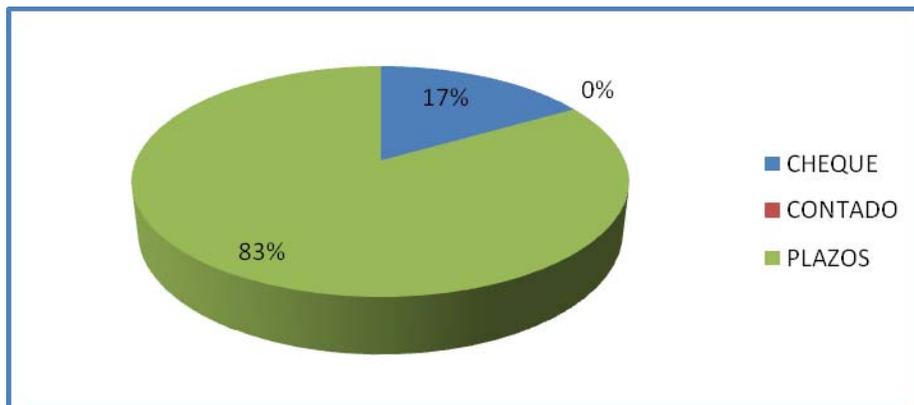
El 77% de los proveedores dicen que el nivel de eficacia de los interlocutores que les atienden es muy buena ya que siempre les ayudan a solucionar sus problemas y son claros en las necesidades de abastecimiento que poseen. Tan solo el 23% de los proveedores consideran que el nivel de eficacia de los interlocutores es bueno y ninguno piensa que es malo.

**6. ¿Su empresa otorga crédito a ATU? ¿Cual es el plazo?**



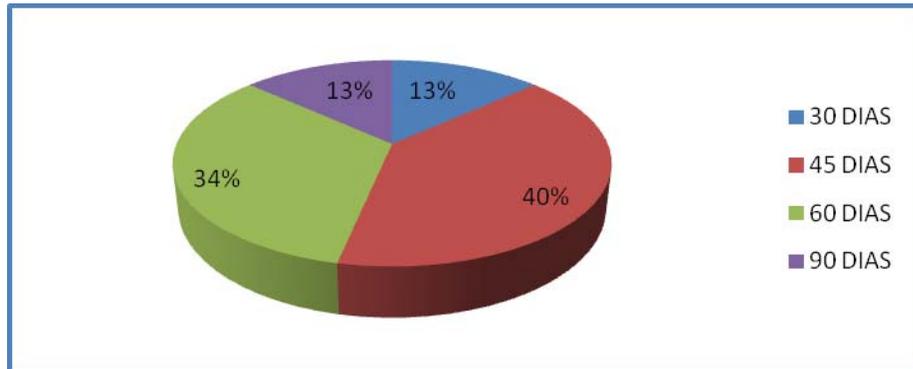
Todos los proveedores de ATU conceden crédito distribuido de la siguiente manera el 40% otorgan 30 días como plazo debido a que el volumen de compra no es accesible para un plazo de crédito mayor y las compras no son muy frecuentes, el 20% conceden 45 días de plazo, el 27% otorgan 60 días de plazo y solo el 13% concede 90 días de plazo, estos plazos especiales de 45, 60 y 90 días han concedido a la empresa debido a que trabajan varios años como proveedores, los montos de compra son considerables y frecuentes, saben que la empresa lleva varios años en el mercado y no posee problemas con la recuperación de cartera.

**7. ¿Qué tipo de financiamiento ofrece usted como proveedor a ATU?**



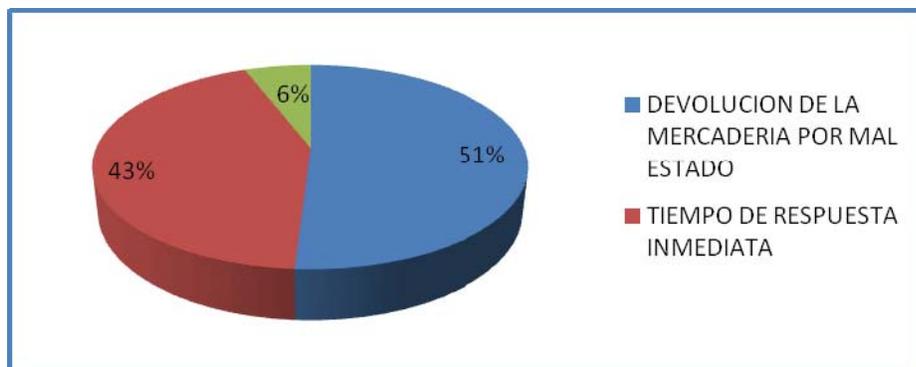
El 83% de los proveedores ofrece condiciones de pago con financiamiento ya que son proveedores frecuentes de la cadena de abastecimiento, tan solo un 17% exige como pago anticipado un cheque posfechado a la fecha de entrega del producto como garantía de que la compra se va a realizar.

**8. ¿Qué tiempo se demora ATU en pagarle? Cumple con los plazos establecidos?**



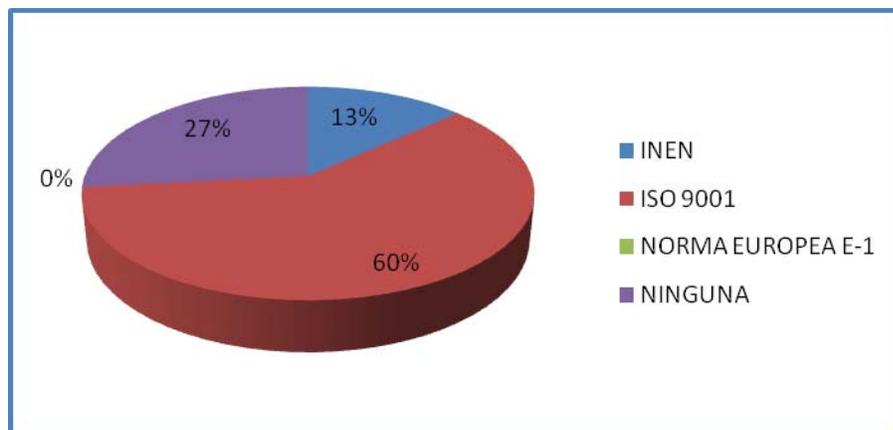
Los encuestados afirman que la empresa no paga en los plazos pactados pese a que les conceden crédito, indican que últimamente se retrasan entre 15 y 30 días más de lo acordado, solo ocasionalmente pagan a tiempo, pero al considerar que ATU es cliente de varios años hacen ciertas concesiones debido a que conocen de la seriedad de la empresa ya que en años anteriores cuando se encontraba en auge cumplía con los plazos pactados.

**9. ¿Por la compra de sus productos que garantías ofrece usted a ATU?**



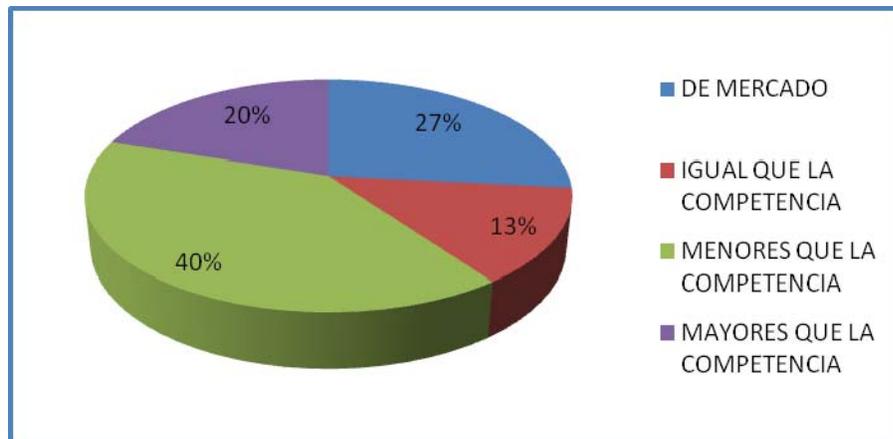
EL 51% de los encuestado ofrecen como garantía la devolución de la mercadería por mal estado, evitando así perdidas para la empresa, el 43% de los proveedores ofrecen tiempo de respuesta inmediata, tan solo el 6% de los proveedores conceden descuentos por montos de compra.

### 10. ¿Qué certificaciones de calidad posee sus productos o procesos?



El 60% de los productos que los proveedores venden a ATU poseen certificación ISO 9001 lo cual garantiza que más de la mitad de los productos adquiridos son 100% de calidad, un 27% de los proveedores no poseen ninguna certificación, la mayor parte de este porcentaje son talleres pequeños que prestan algún servicio o son subcontratados y aunque no poseen certificación alguna, forman parte de los proveedores de ATU debido a que sus productos han pasado varias pruebas realizadas por el departamento de calidad que se apegan a la certificación ISO 9001. Por último un 13% de los proveedores poseen la certificación INEN lo cual también es una garantía de calidad en los productos.

**11. ¿Los precios que usted ofrece a ATU son: de mercado, igual a la competencia, menores que la competencia o mayores que la competencia?**



El 27% de los proveedores encuestados aseguran que sus precios son de mercado es decir son competitivos con relación a otras empresas, mientras que el 13% afirma que sus precios son iguales a los de la competencia, el 40% aseguran que son menores de la competencia sin dejar de lado la calidad y el 20% afirman que los precios son mayores que la competencia pero entregan un producto 100% de calidad.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Satisfacción del proveedor en cuanto a políticas de selección ya que se favorece la libre competencia.
- ✓ Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos.

- ✓ Un plazo mayor de pago permite la oportuna recuperación de cartera para cumplir con las obligaciones de pago.
- ✓ Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.
- ✓ Respuesta inmediata por parte de los proveedores garantiza que no exista atrasos en la producción.
- ✓ Costos adecuados de materia prima e insumos.

### **AMENAZAS**

- ✓ Retraso en la provisión de ciertos insumos, debido al desconocimiento de los requisitos de la empresa.
- ✓ Pérdida de credibilidad por parte de los proveedores por la falta de cumplimiento con lo establecido en el contrato de suministro.
- ✓ Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.
- ✓ Suspensión de la entrega de materia prima e insumos por retrasos en el pago.

### **CLIENTES**

#### **• PERFIL DE LOS CLIENTES**

El perfil de clientes que la empresa maneja, son personas que requieren de bienes muebles o adecuaciones de oficinas, las cuales buscan mejorar su ambiente ya sea este de trabajo, estudio o educación.

Dentro de los gustos, colores, necesidades y preferencias que los clientes tienen, ATU está siempre dispuesto a complacerlos, y este es uno de los puntos más importantes en donde la empresa por medio de las

especificaciones técnicas captadas por los agentes de ventas siempre se está verificando con el cliente todos los colores, dimensiones, y en muchas ocasiones ofreciendo sugerencias en cuanto a la adquisición de muebles y de esta manera establecer una mejor relación y entendimiento entre el cliente y la empresa.

En cuanto a los ingresos de nuestros clientes y clientes potenciales deben ser de acuerdo a la cantidad de bienes muebles a adquirir, pero en la mayoría de los casos debe ser alto, para lograr cancelar el precio de los muebles.

Gran parte del ingreso de sus ventas son provenientes de contratos con entidades del sector privado y público, lo que es una garantía que no existirán problemas con el pago.

Los clientes más importantes y que mayor cantidad de ingresos por volumen de ventas aporta a la empresa son de la ciudad de Quito y Guayaquil a nivel nacional y a nivel internacional de Puerto Rico, Venezuela y Costa Rica.

- **CLIENTES ACTUALES**

Los clientes actuales con mayor monto y frecuencia de compra de la empresa son:

- Equinorte
- Agip Oil Ecuador B.
- A.I.G Metropolitana
- Colegio De Arquitectos

- Royal Flowers S.A
- Elasto
- Ecuador Bottling Company
- Transelectric S.A
- Orientoil S.A.
- Fideicomiso Parque Real
- Sanofi Aventis Del Ecuador
- Romero Y Pazmiño
- Plusprojects S.A.
- Banco De Guayaquil
- Banco De Machala
- Banco De Loja
- Macosa S.A.
- Promotora Inmobiliaria Pinto
- Fideicomiso Balcones De Cumbaya
- Multihabitat S.A
- Universidad Tecnica De Loja
- Laboratorio Life
- Pronaca
- Servipagos
- Produbanco
- La Internacional
- Embajada De España
- Itabsa
- Industrias Ales
- Logikard C.A.
- Nestle Ecuador S

Estos son considerados los principales, dado su monto de compra y continuidad de pedidos; existen muchos otros más pero no son de gran significación económica dentro del negocio.

La forma de pago de estos clientes depende del contrato que se realice, y pueden ir desde los treinta hasta los noventa días para el pago, lo cual depende de la magnitud de la obra a realizar.

- **GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES**

Están determinados por la necesidad de implementar sistemas modulares en sus diversas áreas ya sea de trabajo, estudio, consultorio etc.

- **FRECUENCIA DE COMPRA**

En general la cartera de clientes de ATU está conformada la mayor parte por clientes corporativos, quienes adquieren productos con una frecuencia de compra entre 2 y 3 veces al año; solo en el caso de la institución pública depende del presupuesto del Estado, estas por lo general compran una vez al año.

## **ANALISIS DE PERCEPCION DE LOS CLIENTES**

- **TAMAÑO DEL UNIVERSO**

La empresa cuenta con una cartera de 2000 clientes, los mismos que forman parte del universo que será considerado para el cálculo de la muestra.

- **PRUEBA PILOTO**

La prueba piloto se aplicará a 30 empresas escogidas aleatoriamente y con los resultados obtenidos se podrá determinar las variables “p” que es la probabilidad que existe de que los clientes actuales vuelvan a comprar el producto y el porcentaje de probabilidad de fracaso, es decir que los clientes actuales que no deseen volver a comprar el producto lo que constituirá la variable “q”.

**La pregunta base o filtro será la siguiente:**

¿Estaría dispuesto a volver a comprar Muebles de Oficina y/o Hogar?

- a. Si
- b. No

Se realizaron 30 encuestas de la prueba piloto y se obtuvieron los siguientes datos:

$$p = 0.78$$

$$q = 0.22$$

- **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicara muestreo aleatorio simple, a que cada elemento de la muestra tendrá la misma probabilidad de ser elegidos. La composición del número total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías es 3469 de las cuales solo 2000 son clientes de ATU.

## CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se utilizará la fórmula para poblaciones infinitas ya que se está hablando de una población mayor a 1000 elementos.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para clientes:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

DATOS		
Número de empresas existentes	<b>N</b>	3469
95% Nivel de Confianza	<b>Z</b>	1,96
% personas que SI comprarían el producto	<b>p</b>	0,78
% de personas que NO comprarían el producto	<b>q</b>	0,22
Error Muestral	<b>e</b>	0,05

$$n = 263.69$$

Con la aplicación de esta fórmula se obtuvo una muestra de 264 elementos, es decir se deben aplicar 264 encuestas a clientes de ATU.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDADES

- ✓ Amplia cartera de clientes, concentrada en clientes corporativos y públicos.

## MODELO DE LA ENCUESTA A CLIENTES

### ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

**OBJETIVO:** Evaluar el servicio que brinda ATU a sus clientes de manera que permita tomar medidas correctivas.

**INSTRUCCIONES:**

1. Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación.
2. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.
3. Señale con una "X" en el lugar que corresponda.

#### INFORMACION DEL SERVICIO AL CLIENTE

1. ¿LE PARECE BUENO EL SERVICIO DE ATU?

SI

NO

POR QUE .....

2. ¿CUANTO TIEMPO ESPERO PARA SER ATENDIDO?

DE 1 A 5 MINUTOS

DE 10 A 15 MINUTOS

DE 5 A 10 MINUTOS

MAS DE 15 MINUTOS

3. ¿EL TRATO FUE PROFESIONAL AL RECIBIR INFORMACION POR PARTE DEL PERSONAL?

SI

NO

4. ¿COMO FUE EL TRATO DEL EJECUTIVO DE VENTAS?

AMABLE

POCO AMABLE

INIDIFERENTE

5. ¿EN QUE TIEMPO RECIBIO SU PRODUCTO?

5 A 15 DIAS  15 A 30 DIAS  MAS DE 30 DIAS

6. ¿CUANTO TIEMPO SE TARDARON EN LA INSTALACION DE SUS MUEBLES?

MEDIO DIA  1 DIA   
2 DIAS  MAS DE 3 DIAS

7. ¿SE CUMPLIO CON TODAS LAS CLAUSULAS DEL CONTRATO?

SI  NO  PARCIALMENTE

8. ¿COMO FUE EL TRATO DEL EQUIPO DE INSTALACION?

AMABLE  POCO AMABLE  INDIFERENTE

9. ¿COMO PREFIERE RECIBIR INFORMACION?

PERSONALMENTE  POR CORREO  VIA TELEFONICA

10. ¿HA VISITADO LA PÁGINA WEB DE ATU?

SI  NO

11. ¿LE PARECE ADECUADA LA INFOMACION QUE CONTIENE LA PÁGINA WEB DE ATU?

SI  NO  PARCIALMENTE

PORQUE?.....

12. HA USADO EL SERVICIO DE OTRAS EMPRESAS PARA CUBRIR NECESIDADES SIMILARES QUE LAS DADAS POR ATU?

SI  NO

CUAL?.....

13. ¿QUE OTRAS EMPRESAS CONOCE O RECOMENDARÍA QUE PRESTEN LOS MISMOS SERVICIOS DE ATU?

.....  
.....

14. EL SERVICIO RECIBIDO EN ESA EMPRESA ES MEJOR QUE EL DE ATU

SI

NO

POR QUE?.....

15. COMPARANDO PRECIO Y CALIDAD A QUE EMPRESA RECOMENDARÍA?

.....  
.....

16. QUE CARACTERÍSTICAS O ATRIBUTOS CONSIDERA NECESARIOS PARA CONSIDERAR EXCELENTE ESTE TIPO DE SERVICIOS. ORDENE SEGÚN SU PRIORIDAD SIENDO 1 EL MÁS IMPORTANTE 7 EL MENOS IMPORTANTE)

Calidad del producto

Durabilidad

Precio

Atención al cliente

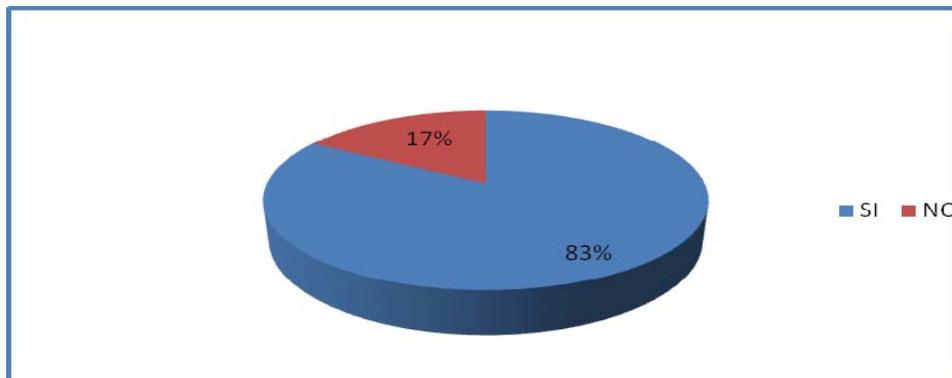
Tiempo de entrega

Tiempo de instalación

Diseño del mueble

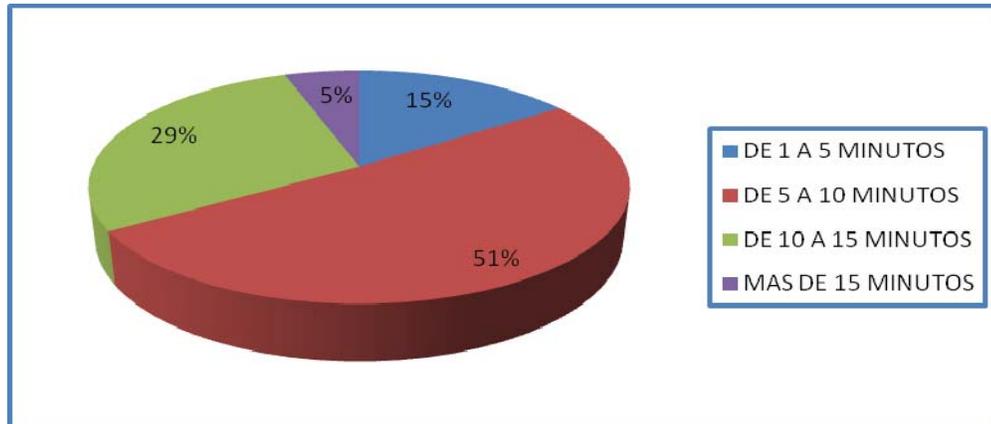
## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 1. ¿Le parece bueno el servicio de ATU?



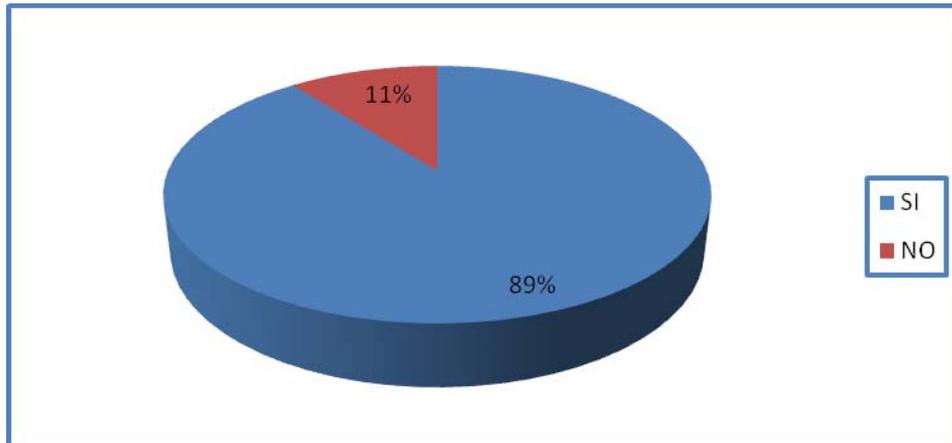
El 83% de los clientes encuestados afirman que el servicio que brinda ATU es bueno debido a que ofrece un producto de excelente calidad y tan solo el 17% dice que no es bueno debido a que no han recibido una pronta ayuda por parte del vendedor que les atendió y no le brindan ayuda rápida para solucionar los inconvenientes presentados, es decir falta de seguimiento hasta culminar la obra por completo por parte del vendedor; otra de las causas es que el tiempo de producción es demasiado largo, dicen que la entrega e instalación del producto debería ser el mismo día.

## 2. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?



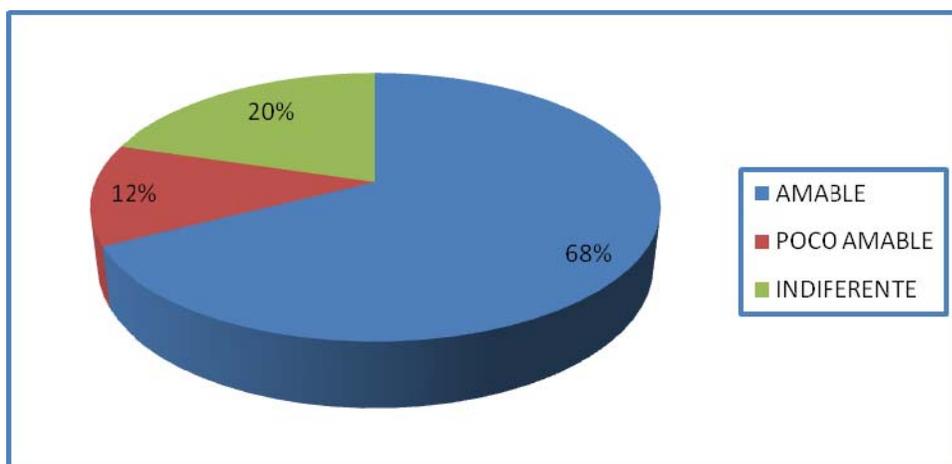
El 15% de los clientes encuestados dicen que esperaron de 1 a 5 minutos para ser atendidos, clientes que están muy satisfechos por la atención eficaz y eficiente que tuvieron por parte del vendedor, 51% de los clientes espero para ser atendido de 5 a 10 minutos quienes piensan que es un tiempo prudente que se debe esperar para ser atendidos, el 29% de clientes tuvieron que esperar de 10 a 15 minutos debido a que el agente de ventas que esperaban se encontraba ocupado y solo el 5% de clientes estaban insatisfechos por tener que esperar mas de 15 minutos para ser atendidos.

**3. ¿El trato fue profesional al recibir información por parte de personal?**



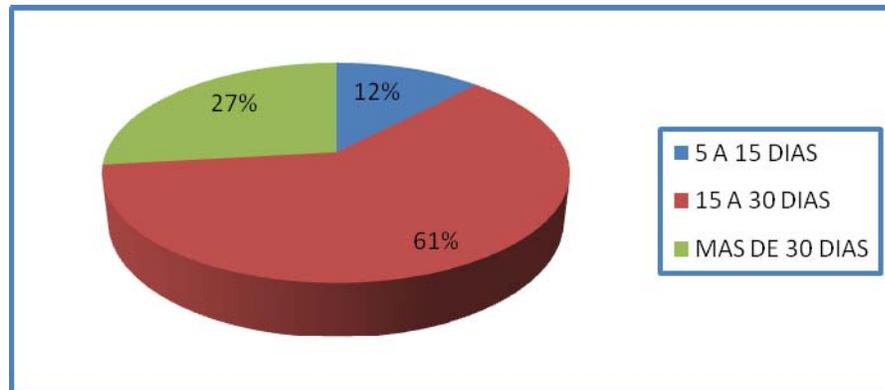
El 89% de los clientes encuestados afirman que tuvieron un trato profesional por parte del personal de ATU, por lo que aseguran que volverán a realizar futuras compras y tan solo el 11% dice que el trato fue pésimo y que no volverán a comprar producto ATU.

**4. ¿Cómo fue el trato del ejecutivo de ventas?**



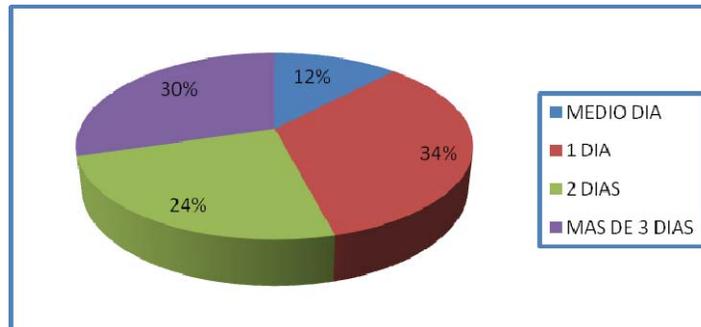
El 68% de los clientes afirman que el trato del ejecutivo de ventas fue amable, ya que este fue atento y supo solventar cada una de sus preguntas, el 12% tuvieron algún conflicto con el ejecutivo de ventas por lo que lo califican como poco amable y el 20% de los clientes afirmaron que les es indiferente el trato que les dio el ejecutivo de ventas.

##### 5. ¿En qué tiempo recibió su producto?



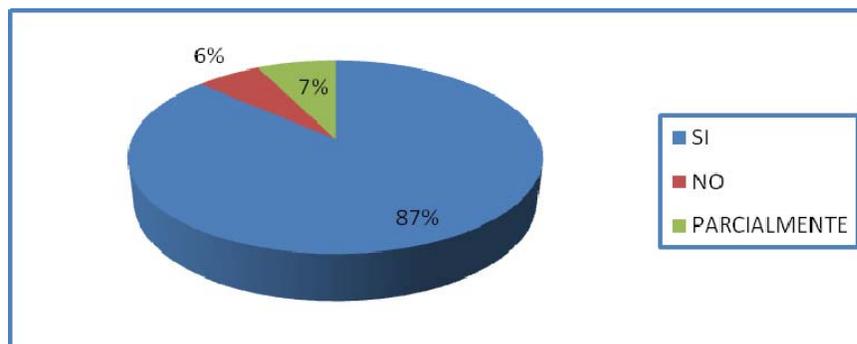
El 61% de los clientes encuestados dijo que recibieron su producto en un periodo de 15 a 30 días quienes recomiendan que se debería reducir el tiempo de producción, el 27% afirma que recibió su producto en un periodo superior a los 30 días, la mayor parte de ellos no se quejaron por los tiempos de producción debido a que están consientes que fueron proyectos grandes que superan los \$100.000, tan solo el 12% recibió su producto de 5 a 15 días quienes están contentos por el servicio pese a que son pedidos pequeños.

## 6. ¿Cuánto tiempo se tardaron en la instalación de sus muebles?



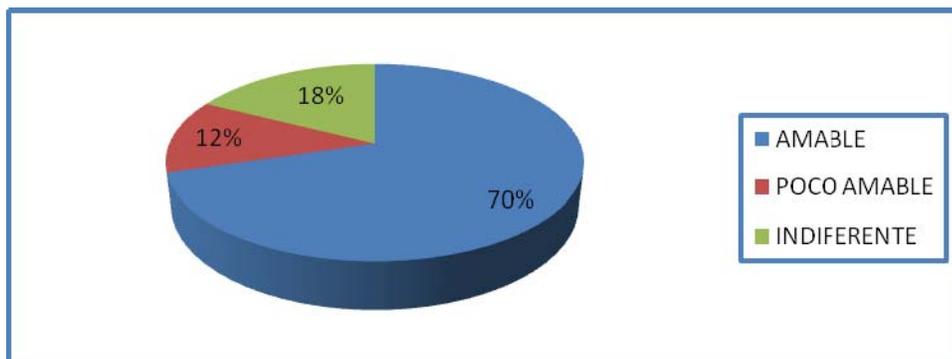
El 12% de los clientes señalan que tan solo se tardaron medio día en la instalación del producto debido a que el pedido era pequeño, el 34% indican que solo se demoraron un día en la instalación de su producto, muchos de ellos fueron pedidos considerables pero notaron eficiencia en el personal de instaladores, el 24% afirmaron que se tardaron 2 días en la instalación varios de ellos mostraron inconformidad alegando que es mucho tiempo y el 30% de clientes afirmó que la instalación duro más de 3 días por la magnitud de las obras quienes se encuentran satisfechos con la calidad de trabajo realizada por los instaladores que muchas veces trabajaron hasta la madrugada por cumplir con la fecha de entrega acordada.

## 7. ¿Se cumplió con todas las clausulas del contrato?



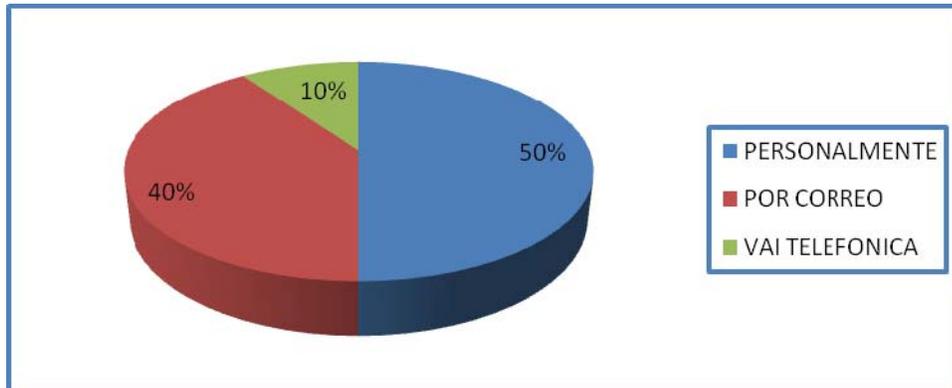
El 87% de clientes afirmaron que si se cumplió con todas las cláusulas del contrato, quienes mostraron estar satisfechos por la seriedad de la empresa al cumplir a cabalidad con lo acordado, el 6% dijo que no se cumplieron todas las cláusulas, en su mayoría coincidieron que fue porque no entregaron en la fecha acordada el producto y el 7% afirmaron que solo se cumplió parcialmente las cláusulas del contrato.

#### 8. ¿Cómo fue el trato del equipo de instalación?



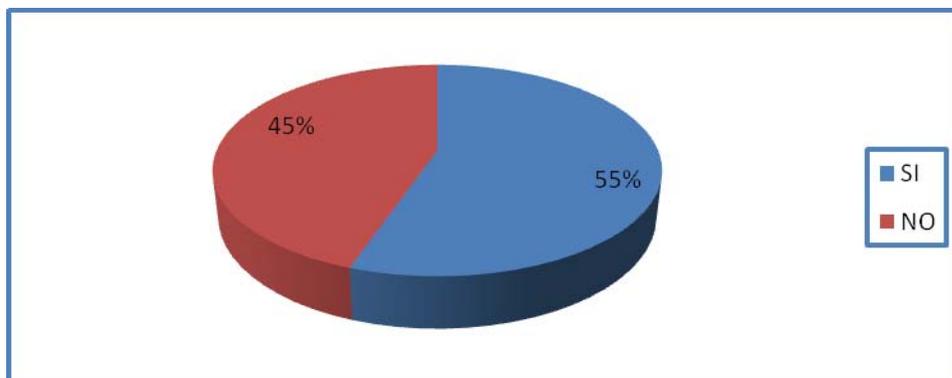
El 70% de los clientes señalaron que el trato que recibieron por parte del equipo de instalación fue amable ya que todos fueron atentos y no tuvieron problema con ninguno de ellos, el 12% de los clientes tuvo algo de dificultad debido a que tuvieron contratiempos al quererles obligar a trabajar toda la madrugada hasta que terminen la instalación y un 18% le fue indiferente el trato de los instaladores debido a que el momento que se realizó la instalación solo estaban encargados o personal de seguridad.

### 9. ¿Cómo prefiere recibir información?



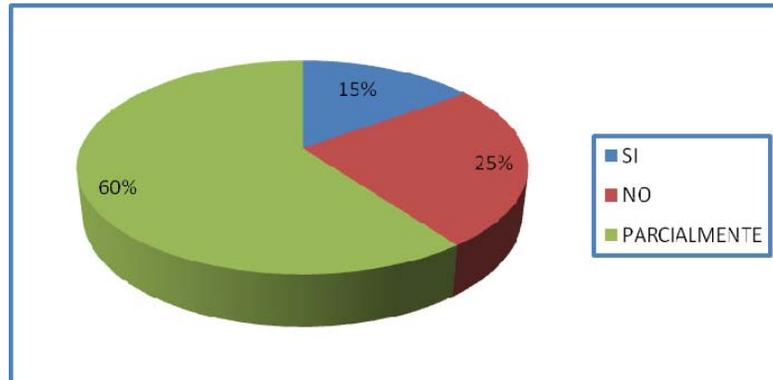
El 50% de los clientes afirmaron que prefieren recibir información personalmente, ya que es más fácil hacer preguntas al ejecutivo de ventas, el 40% de los clientes prefieren recibir la información por correo ya que les ahorra tiempo y solo el 10% vía telefónica.

### 10. ¿Ha visitado la página web de ATU?



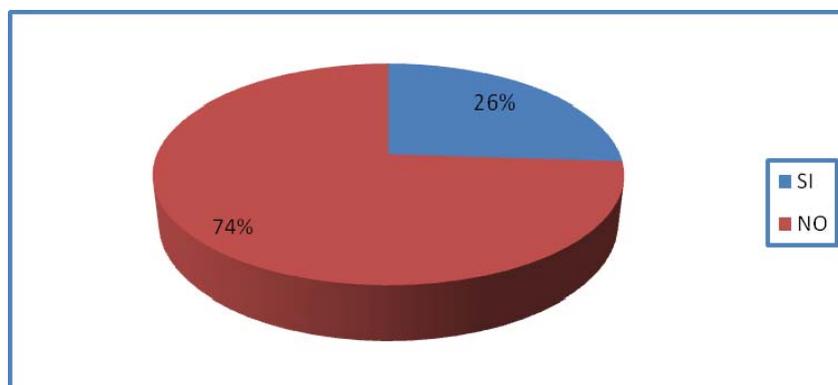
El 55% de los clientes encuestados afirman que si han visitado la pagina web por búsqueda de información y el 45% no la ha visitado por no saber de su existencia.

**11. ¿Le parece adecuada la información que contiene la página web de ATU?**



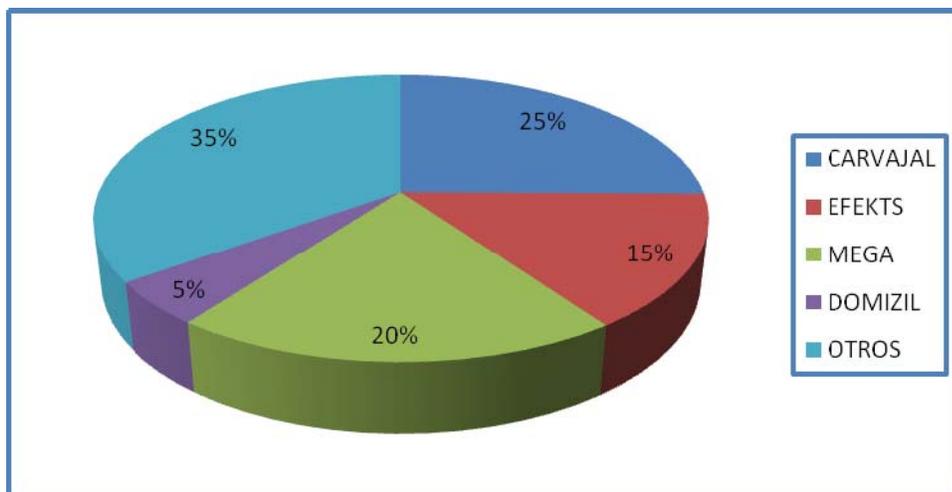
El 15% de clientes que han visitado la pagina web de ATU piensan que si es adecuada la información, el 20% señalan que no es adecuada, ya que la información que posee es muy limitada, solo hay fotos de sus productos mas no características, preciso, etc. El 60 % de los clientes creen que la información que posee la pagina web es parcialmente adecuada.

**12. ¿Ha usado el servicio de otras empresas para cubrir necesidades similares que las dadas por ATU?**



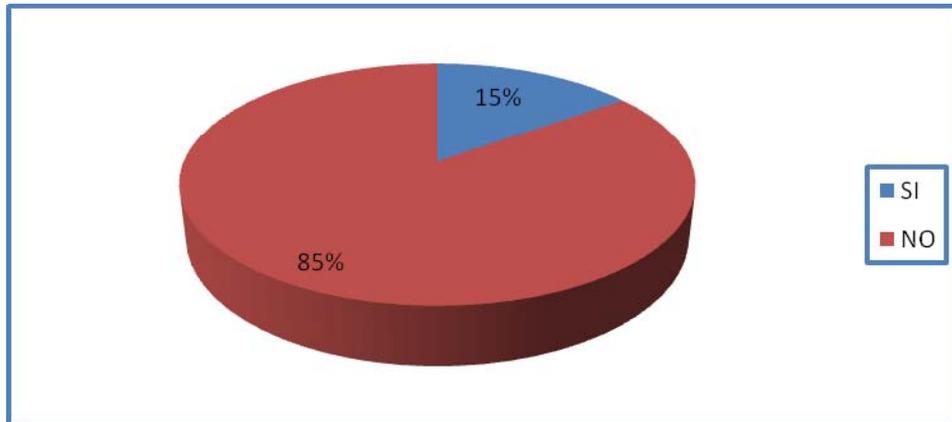
El 26% de los clientes de ATU si ha utilizado el servicio de otras empresas similares para poder comparar precio y calidad. Sin embargo el 74% de los clientes no han acudido a los servicios de otras empresas demostrando fidelidad por la marca.

**13. ¿Qué otras empresas conoce o recomendaría que presten los mismos servicios de ATU?**



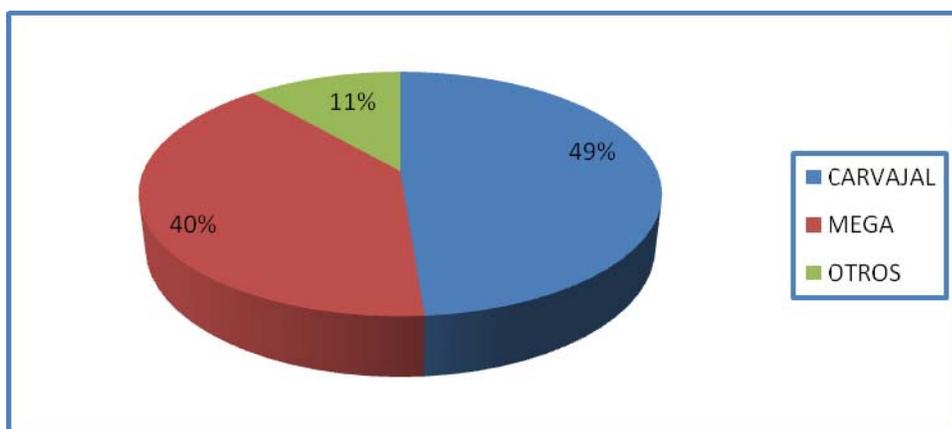
Como se puede observar, la empresa que mas recuerdan los clientes que han utilizado los servicios de otras empresas similares a los de ATU, es Carvajal, con un 25% de recordación seguido por Mega. Un porcentaje considerable de clientes con el 35% indicaron nombres de talleres pequeños de Fábrica de muebles.

**14. ¿El servicio recibido en esa empresa es mejor que el de ATU?**



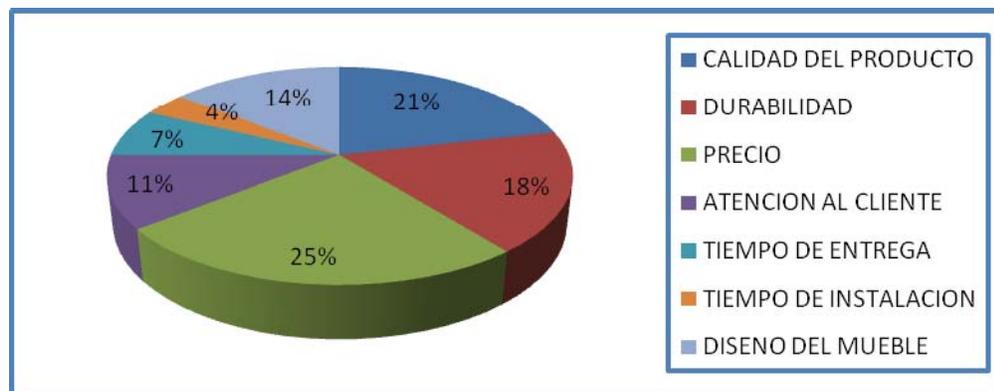
El 85% de los clientes indicaron que el servicio que les ofrecieron las otras empresas no fue mejor al que ATU ofrece, ya que tuvieron varios inconvenientes con el producto y no quedaron tan satisfechos con la calidad, tan solo un 15% afirmó que si fue mejor fijándose más en los precios.

**15. ¿Comparando precio y calidad a que empresa recomendaría?**



El 49% recomendó a Carvajal ya que posee productos similares a los de ATU, a precios más bajos y de buena calidad, un 40% recomendó a Mega y el 11% restante recomendó a pequeños talleres artesanales.

**16. ¿Qué características o atributos considera necesarios para considerar excelente este tipo de servicios. Ordene según su prioridad siendo 1 el más importante 7 el menos importante)?**



El 25% de los clientes calificó al precio como el factor más importante, ya que no están dispuestos a destinar mucho dinero a la compra de estos bienes, el 21% calificó con 6 a la Calidad del producto, ya que por lo general los ecuatorianos prefieren buena calidad a menor precio, seguida por el 18% que calificó con 5 a la durabilidad, el 14% calificó con 4 al diseño del mueble, el 11% calificó con 3 a la atención del cliente, el 7% calificó con 2 al tiempo de entrega y tan solo el 4 % de los clientes calificó con 1 al diseño del mueble, siendo claro que lo que más les interesa es precio y calidad.

## **CONNOTACIONES GERENCIALES**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.
- ✓ Existe satisfacción en los clientes respecto del trato profesional que reciben por parte del personal.
- ✓ Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de sus productos y por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
- ✓ Los clientes no prefieren a la competencia.

### **AMENAZAS:**

- ✓ Desconocimiento de los clientes de los medios de información y contacto que la empresa dispone.
- ✓ Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.
- ✓ Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.
- ✓ Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.
- ✓ Preferencia del consumidor por precio y no por calidad.

## COMPETENCIA

En lo que se refiere a muebles de oficina existen varios competidores tanto a nivel nacional como internacional, para el estudio se analizo la competencia en la ciudad de Quito, donde existen varias empresas que proveen este tipo de productos, entre los más destacados se encuentre Domizil, Efectks, Multifinanzas, Offistore, Mega, Carvajal, etc. Para ATU el competidor más fuerte es CARVAJAL, por calidad, precios y posición en el mercado.

**TABLA 19COMPETENCIA**

	<p><b>CARVAJAL S.A. ECUADOR</b>          Av. Víctor E. Estrada No. 1300 y          Costanera Isaac Albeniz 391          Guayaquil – Ecuador          Quito-Ecuador          Teléfonos : (593) (4) 2886619          (5932) 401043</p>
<p>Productos que ofrece:          Sistemas modulares de oficina          Sillas ergonómicas          Sofás y muebles para sala de espera          Sillas apilables para auditorios          Muebles tradicionales de madera          Muebles de madera para hoteles          Muebles de madera para oficinas          Muebles de madera para restaurantes          Muebles de madera para salones de reunión</p>	
	<p><b>MUEBLES MEGA</b>          Gonzáles Suarez y Orellana          Quito- Ecuador</p>
<p>Productos que ofrece:          Escritorios          Sillas Fijas          Mesas de Reuniones          Archivación          Sillas Giratorias</p>	

Es importante indicar que existen pequeños productores en la ciudad de Quito, los cuales también absorben parte del mercado pero nada significativo ya que solo representan el 3% de captación de mercados. Estos son:

<p><b>"DISMAQMETAL",</b> Sozoranga S19-32 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2840709</p> <p><b>A - CONSOB-MOBLIDECOR,</b> AV. Shyris N41-03 e Isla Floreana Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2449005</p> <p><b>ABC - MUEBLES Y DIVISIONES DE OFICINA,</b> Autopista Gral. Rumiñahui Km.3, C.174 y CII.A Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2320032</p> <p><b>ACCESORIOS Y DIVISIONES LAVORO,</b> Av.De los Shyris 144B Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2554709</p> <p><b>AI ARQUITECTURA INTERIOR,</b> T.de Berlanga s/n Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2242536</p> <p><b>ALARCON FRANCISCO,</b> Av.Orellana 653 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2540031</p> <p><b>ARDECOR DISEÑO INTERIOR C.LTDA.,</b> Isla Fernandina 168 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2263991</p> <p><b>AREA,</b> Juan León Mera 1312 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2553910</p> <p><b>CREADIS S.A.</b> Km. 1 1/2 Av. Juan Tanca Marengo, C.C. Dicientro L-17</p>	<p><b>ARMENDSAFE CIA.LTDA.,</b> Rocafuerte 434 Ecuador - Tungurahua, AMBATO Teléfonos : (593) (3) 2422965</p> <p><b>ARQMOBILIS,</b> Psje.Alonso de Villanueva 336 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2730760</p> <p><b>ARQUITECTURA DE INTERIORES MULTIOFICINAS,</b> Av.Orellana E9-168 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2904461,(593) (2) 2904089</p> <p><b>ARTE Y DISEÑO S.A.</b> Reina Victoria 875 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2520908</p> <p><b>ARTES METÁLICAS ADRIANITA</b> Fco. Segura No. 2404 y Abel Castillo Ecuador - Guayas, Guayaquil Teléfonos : (593) (4) 2345545</p> <p><b>ARTESANÍAS METÁLICAS SU MUEBLE</b> Portete No. 4113 y Calle 16va. Ecuador - Guayas, Guayaquil Teléfonos : (593) (4) 2473353</p> <p><b>ASSAN RAMOS JAVIER</b> Víctor M. Rendón No. 727 y Boyacá Ecuador - Guayas, Guayaquil Teléfonos : (593) (4) 2380646</p> <p><b>AVVENIRE S.A.</b> C.C. Dicientro L-28-29 Ecuador - Guayas, Guayaquil Teléfonos : (593) (4) 2277786</p> <p><b>CANELL CIA.LTDA.,</b> Quitús 777 Ecuador - Pichincha, Quito Teléfonos : (593) (2) 2821438</p>
--	--

## **a) MATRIZ DE COMPETENCIA DE ATU**

La Matriz Competencia de ATU, es un estudio de mercado que fue realizado por el Departamento de Marketing de la empresa en el 2008, con el fin de evaluar cómo se encuentra ATU con respecto a su principal competencia y de esta forma poder determinar los puntos débiles que posee ante sus competidores, en la Tabla 19 se muestran los comparativos entre 9 empresas consideradas como la principal competencia de ATU, los mismos que tienen las mismas líneas de producción y similares características en sus diseños.

Los factores que se analizaron en estas matrices son factores claves que permitirán establecer estrategias para superar a la competencia, estos son:

- Precios
- Tiempos de Entrega
- Oferta
- Producto
- Publicidad
- Ventas
- Certificados
- Distribuidores

**TABLA 20 MATRIZ COMPETENCIA ATU**

MATRIZ COMPETENCIA ATU											
	MULTIOFICINAS	OFFICESTORE	CARVAJAL	DOMIZIL	EQ	SUMAR	MEGA	ATU	LABORO	EFEKTS	
<b>PRECIOS</b>											
1	Precio sin descuento (No Incluye IVA)	\$ 24,117.04	\$ 20,111.40	\$ 35,607.00	\$ 38,870.03	\$ 21,065.00	\$ 32,654.67	\$ 23,472.40	\$ 56,113.00	\$ 21,042.00	\$ 47,430.50
2	Precio sin descuento (Incluye IVA)	\$ 27,011.08	\$ 22,524.77	\$ 39,879.84	\$ 43,534.43	\$ 23,592.80	\$ 36,573.23	\$ 26,289.09	\$ 62,846.56	\$ 23,567.04	\$ 53,122.16
3	Precio con descuento (No Incluye IVA)	\$ 17,364.27	\$ 16,089.12	\$ 27,417.39	\$ 29,152.52	\$ 15,798.75	\$ 25,470.64	\$ 18,777.92	\$ 36,473.45	\$ 16,412.76	\$ 37,944.40
4	Precio con descuento (Incluye IVA)	\$ 19,447.98	\$ 18,019.81	\$ 30,707.48	\$ 32,650.83	\$ 17,694.60	\$ 28,527.12	\$ 21,031.27	\$ 40,850.26	\$ 18,382.29	\$ 42,497.73
5	Descuento Final	28%	ento mayor porque lo	23%	25%	uento mayor porque	22%	20%	30% con el 80% de anticipo 35% con el 90% de anticipo	22%	20% (si se entrega el 100%)
6	Garantía (años)	2	2	movimiento (cajonera)	3	3	3	2	5	2	2
7	Forma de Pago	50/50	70/30	70/30	60/40	60/40	50/50	70/30	60/40	60/40	70/30
<b>TIEMPOS DE ENTREGA</b>											
8	Entrega diseño (días lab)	38	26	31	4	39	6	31	45	49	4
9	Entrega (días lab)	15	15	20 días	15 días	15	15	25	40	10	40
10	Tiempo instalación	3 días	4 días	3 días	3 días	2 días	5 días	25 días incluye instala	días incluye instalac	1 día	4 días
<b>OFERTA</b>											
11	Carta presentación/resumen	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si
12	Presentación en General	Buena	Muy Buena	Muy buena	Regular	Mala	Buena	Pésima	Muy Buena	Mala	Muy Buena
13	Presentación diseño	No Presentaron	Buena	Bueno	Malo	No Presentaron	Regular	No Presentaron	Muy Buena	No Presentaron	Muy Bueno
14	Diseño Incluido	No Presentaron	Si	Si, perspectiva 3D	No	No Presentaron	Si, perspectiva 3D	No Presentaron	Si, perspectiva 3D	No Presentaron	Si, perspectiva 3D
15	Descripción	No Presentaron	Por área	Por área		No Presentaron	Por Area	No Presentaron	Por área	No Presentaron	Por Area

Elaborado por: Carla Arévalo

MATRIZ COMPETENCIA ATU											
	MULTIOFICINAS	OFFICESTORE	CARVAJAL	DOMIZIL	EQ	SUMAR	MEGA	ATU	LABORO	EFEKTS	
16	Show Room (Ubicación)	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Buena	Buena	Mala	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena
17	Show Room (Exhibición)	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Buena	Regular	Buena	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena
18	Planta	Quito El-92 Y Panari	Rumiñahui Puente 39	Colombia	Av. De la prensa N70-121	San Vicente Tanda	Carcelén	Valle de los Chillos	Quito Barba 376 y 5 de	Eloy Alfaro cerca del Comité al Pueblo	Calle de los Arupos E1-67 y 10 de agosto
<b>PRODUCTO</b>											
19	Productos Ofrecidos	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Buenos	No Ofreció	Buenos	No Ofreció	No ofreció	No ofreció	Muy Buenos
<b>PUBLICIDAD</b>											
20	Catálogos adjuntos proforma	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
21	Promociones	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
22	Slogan	No	No	Soluciones de Amueblamiento	Diseños de ambientes de trabajo hechos a su manera	Dividiendo espacios, multiplicando productividad	Ambientes de oficina hechos a su manera	No Tienen	Liderazgo Industrial por más de 65 años	Mobiliaria para Oficina	Madera en Diseño
23	Catálogos Corporativo	No Presentan	Si Presentan	No Presentan	No Presentan	No Presentan	No Presentan	No Presentan	No Presentan	No Presentaron	Si
24	Página Web	Esta en mantenimiento	No En Construcción	<a href="http://www.carvajal-mepal.cc">www.carvajal-mepal.cc</a>	<a href="http://www.domizil.ec">www.domizil.ec</a>	<a href="http://www.ecfurniture.com">www.ecfurniture.com</a>	No	Esta en mantenimiento	<a href="http://www.atu.com.ec">www.atu.com.ec</a>	<a href="http://www.lavoro-ec.com">www.lavoro-ec.com</a>	<a href="http://www.efekts.com.ec">www.efekts.com.ec</a>
<b>VENTAS</b>											
25	Nombre Vendedor	Eugenia Brazzero	Cistina Rueda	Cristina Gómez	Oscar Oviedo	Patricia Pazmiño	Julio Miño	Fátima Artieda	Jorge Cervantes	Adrian Ludeña	Yasna Vivanco
26	Perfil vendedor	Asesora Comercial	Asesora Comercial	Asesor Comercial	Departamento Comercial	Asesora Comercial	Asesor Comercial	Departamento Comercial	Gerente de Cuentas	Asesor Comercial	Directora Comercial
27	Atención	Muy Buena	Excelente Atención	Buena Atención	Buena Atención	Buena Atención	Buena	Muy Buena Atención	Pésima	Regular Atención	Excelente Atención
28	Tiempo en el mercado	13 años	13 años	14 años	20 años	25 años	10 años	20 años	67 años		2 años
29	Seguimiento	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si
30	Postventa	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala	No Señala
<b>CERTIFICADOS</b>											
31	Certificados	No	No	ISO 9001	No	No	No	A partir de	ISO 9001 - 2000	No	No
<b>DISTRIBUIDORES</b>											
32	Ciudades de distribución en Ecuador	Quito, Guayaquil, Mar	Quito	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil, Cuenca, Amb	Quito	Quito, Guayaquil
33	Exportaciones	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	Si

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.
- ✓ Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad.
- ✓ Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece.

### **AMENAZAS**

- ✓ ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.
- ✓ Los tiempos de entrega son muy altos en relación a los ofrecidos por la competencia.

### **b) PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

Para el análisis de la participación de mercado se consideró a las dos empresas más importantes en cuanto a la competencia de ATU, principalmente por sus años en el mercado, por niveles de ventas y porque una de ellas que es Carvajal exporta sus productos a varios países a los que también exporta ATU.

**TABLA 21 PARTICIPACION EN EL MERCADO**

<b>EMPRESA</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
ATU	50
CARVAJAL	43
MEGA	4
OTROS	3

Elaborado por: Carla Arévalo

**GRAFICA 23 PARTICIPACION EN EL MERCADO**



Atu Internacional entra a competir en el mercado de cocinas en el año 2004 contra las firmas Madeval y Hogar 2000. En el segmento de muebles para oficina, que es su core business, Atu Internacional tiene el 50% de participación y compite con Carvajal, de Colombia, y Mega.

De acuerdo con Pulso Ecuador, la división de Atu para muebles de oficina tiene un 22,3% de recordación entre los consumidores de las 15 principales ciudades del país; le sigue la marca cuencana Carvajal, con el 20%; y en tercer lugar, aparece Mega, con un 5,5%.

Actualmente, ATU exporta el 30% de sus productos a México, Chile, Bolivia, Colombia, Venezuela, Costa Rica y Puerto Rico, y planea expandirse en el mercado internacional como a Guatemala y Miami.

El año anterior, ATU Internacional creció un 5% en ventas, pero este año espera un crecimiento de 3%, por falta de inversión extranjera.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ 50% de participación en el mercado.
- ✓ Alto nivel de recordación de la marca, por parte de los clientes en las 15 ciudades principales a nivel nacional.
- ✓ Bajo Nivel de Competencia en el mercado Nacional.
- ✓ Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.

### **AMENAZA**

- ✓ Disminución del porcentaje de crecimiento en el mercado internacional por la falta de inversión extranjera.

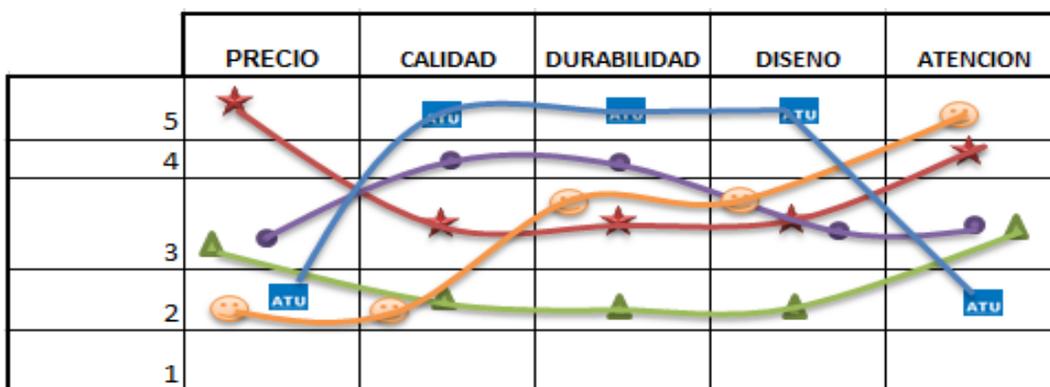
### **c) FACTORES DE ÉXITO**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Es importante reconocer los factores de éxito existentes en una empresa, es decir todos aquellos factores en los que ATU es fuerte o débil frente a sus competidores principales, mismos que se mencionaron anteriormente, para a través de este análisis, establecer factores en los que puede mejorar la empresa. Las empresas que se presentan a continuación tienen una actividad industrial similar a la de ATU.

	ATU 					EFECKTS 					DOMIZIL 					CARVAJAL 					MEGA 				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PRECIO		X					X						X					X							X
CALIDAD DEL PRODUCTO					X		X					X							X					X	
DURABILIDAD					X		X					X							X					X	
DISEÑO DEL MUEBLE					X		X					X						X						X	
ATENCIÓN AL CLIENTE		X								X			X					X							X



ATU		19
EFECKTS		15
DOMIZIL		12
CARVAJAL		17
MEGA		18
<b>1 MENOR- 5 MAYOR</b>		<b>PUNTAJE</b>

En el cuadro anterior se puede analizar que los puntos de éxito se encuentran en la calidad, durabilidad y diseño que posee ATU, mientras que los puntos débiles son el precio y la atención, 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. Es así como ATU, durante estos años en el mercado no ha tenido problema alguno con su competencia, estableciendo buenas relaciones y laborando de manera honesta.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

- ✓ Baja calidad de los productos de la competencia.
- ✓ La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.
- ✓ Mayor aceptación en el mercado de los diseños de ATU.

#### **AMENAZA:**

- ✓ Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.
- ✓ Mejor atención al cliente brinda la competencia.

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Tomando en cuenta que para que un producto sea considerado como sustituto, debe cumplir con la misma función, tener mejor desempeño y menor costo, para ATU los productos que se presentarían como sustitutos son:

### **MUEBLES RTA (MUEBLES LISTOS PARA ARMAR)**



Prácticos muebles listos para armar, diseñados para facilitar la vida moderna en el hogar y la oficina. El armado se realiza mediante piezas y herrajes que facilitan su acople así también, el rápido desarmado sin que se produzca deterioro alguno de los materiales.

Los muebles se entregan embalados en solidas cajas de cartón corrugado, fijadas con precintos de seguridad. Cada caja lleva la descripción del mueble que contiene, así como también prácticas instrucciones para su armado.

En este tipo de muebles se puede encontrar muebles de cocina que permiten armar una cocina en su propio hogar considerando las variedades de muebles y electrodomésticos que se encuentran en un hogar (muebles para microondas, hornos, botelleros, etc.) a su vez para las grandes tiendas Líneas de Roperos, escritorios, Home office, centros de cómputo, estaciones de trabajo, muebles para niños, etc.

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **AMENAZAS**

- ✓ Gran aceptación en el mercado del mueble pre ensamblado
- ✓ Facilidad, comodidad y ahorro de tiempo en el armado y ensamble de los muebles RTA.

### **BARRERAS DE ENTRADA**

Las barreras de entrada en la industria son bajas, lo que se traduce en una amenaza importante ya que facilitan el ingreso de nuevos competidores. Las barreras de entrada que se consideran en este sector se presentan a continuación:

#### **A) DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO**

Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

#### **B) REQUISITOS DE CAPITAL**

Las empresas que quieran ingresar al mercado necesitan invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.

#### **C) CURVA DE APRENDIZAJE O EXPERIENCIA**

El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir a otras

empresas o a cursos de aprendizaje para saber cómo hacer, como producir ya que cada producto tiene un know how diferente.

#### **D) COSTOS ALTOS**

En este tipo de industria, mantener un óptimo nivel de calidad y trabajar con proveedores que le ofrecen materia prima de calidad, representa afrontar altos costos.

### **CONNOTACIONES GERENCIALES**

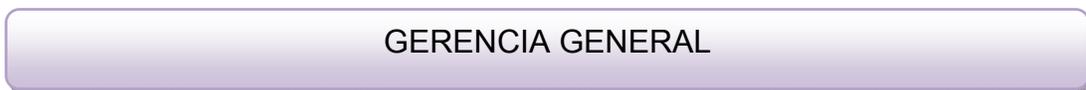
#### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Las empresas de la competencia no tienen una buena identificación de marca como ATU la posee.
- ✓ Posee un excelente Know How en relación a las demás empresas de la competencia, gracias a los años que lleva en el mercado.

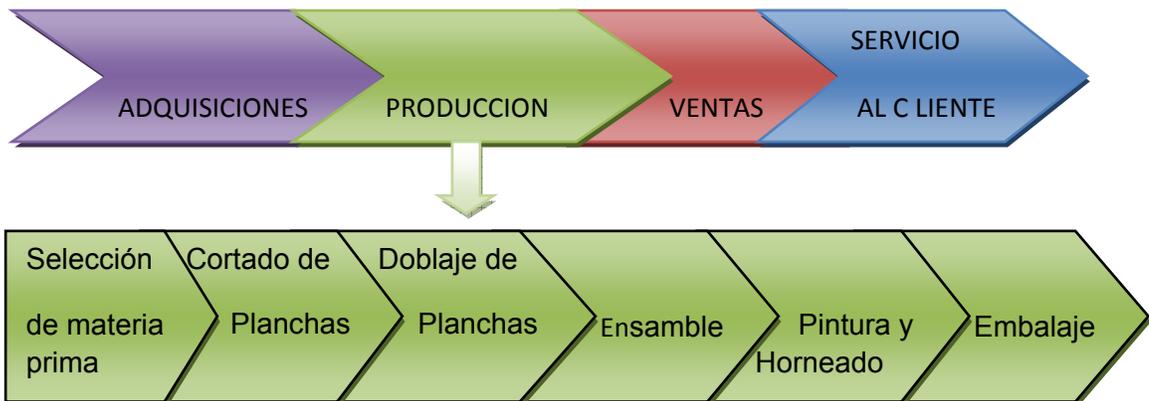
## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente y realista nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

### PROCESO ESTRATEGICO



### PROCESO DE VALOR



### PROCESO DE APOYO



## **2.2.1 PROCESO ESTRATEGICO**

### **2.2.1.1. CAPACIDAD GERENCIAL**

#### **2.2.1.1.1. DIRECCION Y LIDERAZGO**

La empresa se ha mantenido dentro del mercado durante 68 años con lo que ha adquirido experiencia dentro de la industria, por otro lado el permanecer con los mismos accionistas le ha dado a la organización cierto nivel de estabilidad al momento de efectuar negociaciones, además los accionistas son solo 3: (Señora Anna Rothschild, Anne Rothschild y el Ing. Esteban Anker quien es el Gerente General), suelen realizar una junta cada tres o seis meses con el fin de estudiar la situación de la empresa y tomar decisiones en base a los resultados e informes de producción y ventas todo lo resuelto en esta junta es transmitido al resto del personal administrativo para su correcta ejecución. Luego se hacen pequeñas juntas con el personal administrativo con el fin de evaluar los resultados y darles nuevas instrucciones.

En los últimos tiempos se han tomado decisiones muy aceleradas, debido a la crisis por la que está atravesando, ha despedido a mas de 50 personas, viviendo en un ambiente de gran incertidumbre, lo que hace que los trabajadores se sientan desmotivados y no trabajen al máximo de su capacidad.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

##### **FORTALEZA**

- ✓ Contar con experiencia institucional por más de 68 años.

## **DEBILIDADES**

- ✓ La indecisión y cambios rápidos de rumbo empresarial por parte de la gerencia crea un alto grado de incertidumbre en los empleados provocando una disminución en el rendimiento y falta de interés en el trabajo.

### **2.2.1.1.2. PLANIFICACIÓN**

La Fábrica ATU “ARTICULOS DE ACERO” S.A., no cuenta con un plan estratégico por lo que sus objetivos y estrategias suelen ser muy variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su norte, lo que impide que reaccione favorablemente a los cambios que se presentan en el entorno, asigne recursos eficientemente y defina objetivos claros y concretos a mediano o largo plazo que le permitan plantear planes y estrategias adecuadas para poder alcanzarlos.

La empresa solo posee una planificación financiera, donde asigna presupuestos a cada departamento para sus necesidades internas.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDADES**

- ✓ La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.
- ✓ La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.

- ✓ Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.

## **2.2.2. PROCESOS DE VALOR**

### **2.2.2.1. ADQUISICIONES**

El área de adquisiciones está formado por 5 personas distribuidas de la siguiente manera: 1 jefe de adquisiciones, 2 compradoras de materia prima a nivel nacional, 1 comprador de subcontratados y 1 persona que compra productos importados.

Esta es el área más importante dentro del proceso productivo, es por ello que antes de adquirir cierta materia prima se realiza una estricta selección de proveedores de acuerdo a calidad y precio, con un análisis previo de tiempos de respuesta y formas de pago. Hay que tener en cuenta que ATU posee gran cantidad de proveedores para cada artículo que compra, en caso de que el proveedor actual falle puede sustituirlo fácilmente.

Las políticas de provisión son de dos tipos:

- Tiempos de reposición para evitar atrasos en la producción.
- Tiempos de entrega oportuna.

Cuenta con un presupuesto anual de \$500.000 por lo cual llevan un control semanal de los montos de compra para no excederse del presupuesto asignado para cada mes.

En total generan 11 reportes para llevar el control de montos de compra, pago a proveedores, control de suministros de oficina, montos por aliados, compra de subcontratados, etc.

SEGUIMIENTO DEL MONTO DE COMPRAS DE LA SEMANA DEL 26 DE OCTUBRE AL 30 DE OCTUBRE DEL 2009										
Me	Compras 2007	% Monto Compra / PVP Producidos	US\$ PVP Producido 2008	Compras 2008	Objetivo 2,009	Meta 2,009	% Monto Compra / PVP Producidos	US\$ PVP Producid 2009	Monto Compra 2009	Observaciones
Ene	457,195	23%	2,147,221	485,043	464,493	24%	23%	1,935,388	446,736	
Feb	303,357	26%	1,617,336	414,949	455,814	24%	29%	1,899,227	551,249	Tol y materia prima importada
Mar	336,191	26%	1,277,666	337,651	540,824	24%	17%	2,253,435	386,668	
Abr	360,957	41%	1,584,856	657,174	302,297	24%	23%	1,259,569	283,669	RTA, Embalaje RTA, Butacas y tol
May	391,541	21%	2,376,304	501,679	365,077	22%	15%	1,659,439	253,304	
Jun	448,895	30%	1,923,992	567,813	241,870	21%	17%	1,151,760	196,523	
Jul	512,271	41%	2,033,114	835,652	265,918	21%	17%	1,266,278	219,302	
Ago	435,285	11%	2,038,810	232,490	278,683	21%	20%	1,327,061	262,735	
Sep	405,463	24%	2,244,232	536,324	369,954	21%	24%	1,761,686	429,626	Formica, Tol y RTA
Oct	531,812	25%	2,802,074	699,174	225,107	21%	18%	1,071,939	188,107	
Nov	410,454	32%	2,350,829	748,546						
Dic	490,875	21%	2,364,966	493,733						
										PROYECTADO 2009
TOTAL	5,084,294	26%	24,761,400	6,510,227	3,273,014	21%	21%	15,585,782	3,217,919	3,861,503.20

Este es uno de los cuadros indicadores del departamento de adquisiciones el cual se lo realiza semanalmente para evitar que el monto de compras se exceda del objetivo promedio.

En los últimos meses se prohibió la compra de materias primas para stock, es decir, solo en caso de que se ingrese un pedido se realizara la compra de las materias primas que se necesite por lo que se han generado atrasos en las entregas de pedidos.

## CONNOTACION GERENCIAL

### FORTALEZA

- ✓ Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.

### DEBILIDAD

- ✓ Restricción de compra de materiales para stock.

## 2.2.2.2. PRODUCCION

ATU está constituida por dos elementos principales: el área productiva y el área comercial, la parte comercial se dedica a la venta, transporte e instalación de los muebles, mientras que la parte productiva es la responsable del diseño y fabricación de los productos. El siguiente gráfico muestra la estructura general de la empresa y como se relaciona con sus clientes y proveedores.

**GRAFICA 24 ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Archivo ATU

Elaborado por: Carla Arévalo A

Como se puede apreciar las dos áreas son independientes, a tal punto que cada una de ellas es una persona jurídica (ATU Almacenes, para la parte comercial y ATU Artículos de Acero, para la parte productiva), sin embargo las dos tienen el mismo gerente general y se relacionan mediante los departamentos de finanzas y contabilidad, sistemas de información y coordinación de ventas; este último departamento es el responsable de coordinar la producción de acuerdo a las ventas realizadas, además del manejo de novedades como atrasos en la producción o cambio de fechas en las entregas por requerimiento de los clientes.

Adicionalmente existen varios comités formados por personal de las dos áreas, por ejemplo el Comité de Lanzamiento de Productos, que es el responsable de proceso de creación de nuevos productos para la venta.

Se producen aproximadamente 800 productos en la línea de oficinas y 1200 en la línea Hogar, dichos productos salen en 23 tipos diferentes de fórmica o melamina y 14 textiles, para lo cual se fabrican más de 90000 semielaborados, esta amplia diversidad de productos ha obligado a que la mayoría de la producción se realice bajo pedido, es decir ningún mueble se ensambla a menos que conste en una orden de venta para un cliente, sin embargo algunos semielaborados de alta rotación se producen para mantener stocks de seguridad que permiten a la planta responder en menor tiempo.

Durante los años 2006, 2007 y 2008 el ritmo de producción ha sido altamente variable, en la mayoría de los meses se recurrió al uso de sobre tiempo, llegando a establecer hasta tres turnos diarios de trabajo, es decir la fábrica producía muebles las 24 horas del día seis días a la semana, sin embargo en contadas ocasiones en las que la demanda era baja se prescindía del

personal que estaba bajo contrato temporal. Este escenario ha sido muy similar desde el año 2000, con altas y bajas muy marcadas, en años anteriores el nivel de producción era constante, manteniendo casi siempre al menos dos turnos de trabajo y casi nunca llegando a prescindir de mano de obra.

Actualmente todo el proceso de producción se realiza bajo el control del sistema informático BAAN, el cual mantiene la información de los inventarios, las órdenes de compra y de Fabricación que se generan a fin de satisfacer las demandas de productos.

La empresa mantiene un control sobre sus actividades de producción, mediante hojas de control de cada proceso con esto se puede determinar en qué fase se encuentra cada orden de producción.

Para llevar un control del cumplimiento de la carga de producción existen varios reportes que son presentados diariamente como se muestra a continuación:

## CARGA Y PRODUCCION DE PARTES Y ARMADOS

Promedio 2007	Promedio 2008	Objetivo 2009	Promedio 2009	Promedio Oct	Oct-28
------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	--------

### *ATU*

Cortes Activos	20,000	38,507	42,000	16,096	19,643	10,859
Partes Producidas	5,602	6,550	7,000	3,442	2,418	1,753
Partes HHT	25.20	26.00	27.00	21.17	21.53	16.10
Armados Activos			9,000	3,148	2,806	2,339
Armados Producidos	2,484	2,890	3,100	1,603	1,186	1,333
Armados HHT	15.3	15.8	17.1	15.03	13.98	16.50

### *LAMINATI*

Cortes Activos	2,000	2,717	4,500	2,828	2,839	2,860
Tableros 1er. Turno	600	659	800	676	805	492
Tableros 2do. Turno	620	551	900	630	843	595
Total	1,220	1,210	1,700	1,298	1,648	1,087
Tableros HHT	2.80	3.40	3.60	4.71	5.73	5.30

Como se puede observar en esta tabla se puede observar los indicadores más importantes de producción los mismos que se encuentran bajo el objetivo planteado, debido al bajo nivel de ventas que se ha tenido en el año 2009.

## PRODUCCIÓN DE ENSAMBLAJE EN PUNTOS FIJOS

Promedio 2007	Promedio 2008	Objetivo 2009	Promedio 2009	Promedio Oct	Oct-28
------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	--------

### *ATU*

OFICINAS	1,115	1,158	1,200	787	641	591
Puntos Hora Hombre	5.07	5.6	5.7	5.98	5.93	5.63

### *LAMINATI*

OFICINAS	234	304	300	219	83	231
HOGAR	157	101	100	67	61	105
RTA			240	92	194	
Total Laminati	391	405	640	378	337	336
Puntos Hora Hombre	2.32	3.01	3.2	3.58	3.48	3.7

<b>PRODUCCION TOTAL</b>	<b>1,506</b>	<b>1,563</b>	<b>1,840</b>	<b>1,165</b>	<b>978</b>	<b>927</b>
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------

Este cuadro nos presenta la carga de producción de ensamblaje por puntos fijos, estos son asignados a cada artículo de acuerdo al precio que este posee. Aquí se puede observar la carga de ATU (partes metálicas) y de LAMINATI (piezas de madera).

### EFICIENCIA ENTREGA FÁBRICA OFICINAS Y HOGAR

	Promedio 2007	Promedio 2008	Objetivo 2009	Promedio 2009	Promedio Oct	Oct-27
OFICINAS	73%	79%	90%	88%	84%	
HOGAR	50%	90%	90%	92%	85%	

	Lun, 05	Mar, 06	Mié, 07	Jue, 08	
Oficinas	79%	62%	75%	82%	
Total Ped. Atrasados	30	44	40	15	
Hogar	63%	89%	100%	63%	
Total Ped. Atrasados	15	15	13	11	

	Lun, 12	Mar, 13	Mié, 14	Jue, 15	Vie, 16
Oficinas	93%	68%	68%	100%	100%
Total Ped. Atrasados	17	18	23	16	15
Hogar	43%	83%	80%	100%	100%
Total Ped. Atrasados	13	15	17	9	8

	Lun, 19	Mar, 20	Mié, 21	Jue, 22	Vie, 23
Oficinas	100%	100%	100%	100%	93%
Total Ped. Atrasados	12	11	8	7	13
Hogar	100%	100%	100%	100%	100%
Total Ped. Atrasados	7	7	7	7	6

	Lun, 26	Mar, 27	Mié, 28	Jue, 29	Vie, 30
Oficinas	93%				
Total Ped. Atrasados	11				
Hogar	80%				
Total Ped. Atrasados	8				

En este cuadro se muestra la evaluación obtenida cada una de las líneas de producción en porcentajes, esto en cuanto a la eficiencia de entrega de pedidos a la fecha de vencimiento al cliente con el número de pedidos que se encuentran atrasados.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZAS**

- ✓ Contar con un software que realiza el seguimiento de las ordenes de la producción facilita el proceso productivo.
- ✓ Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.

### **2.2.2.3. VENTAS**

En el territorio nacional ATU tiene dos almacenes de su propiedad, uno en Quito y otro en Guayaquil, los dos locales están amoblados a manera de Show Rooms que incluyen soluciones para oficinas y para el hogar, una de las características principales de la empresa es brindar adicional al mobiliario el servicio de diseño, el cual es de vital importancia en el proceso de ventas y se compone de tres pasos fundamentales: (1) El Levantamiento de la obra civil, (2) Amueblamiento con los productos de ATU y (3) Revisión y aprobación con el cliente; las tres etapas mencionadas anteriormente están soportadas en aplicaciones de diseño asistido por computador. Una vez que el cliente está de acuerdo con la propuesta se genera un pedido desde la herramienta de diseño hacia el sistema Baan, luego de cumplir algunas formalidades como la firma de contratos y el pago anticipado de un porcentaje de la venta, el pedido se transfiere del módulo de ventas al módulo de producción. ATU “ARTICULOS DE ACERO” S.A., realiza constantemente actividades y planes de **investigación de mercado**.

En la Fábrica a través de encuestas telefónicas realiza estudios de satisfacción del cliente, obteniendo de esta forma sugerencias para poder

corregir las falencias que existen al momento que el cliente recibe el producto, de igual forma en el Almacén ATU ubicado en el norte de la ciudad se realizan estudios de mercado para saber cómo se encuentra la competencia y de esta manera poder plantear estrategias para superarlos, también permite saber cuáles son las nuevas necesidades de sus clientes para crear nuevos diseños, nuevos productos acorde a los requerimientos del mercado. Al mismo tiempo permiten saber cual es grado de satisfacción que los clientes tienen cuando reciben el producto ATU.

Estos estudios de mercado ayudan a tomar decisiones acertadas que permitan a la empresa contrarrestar sus debilidades frente a un mercado competitivo.

Cabe mencionar que pese a que tanto en la fábrica como en el almacén se realizan estos estudios no existe intercambio de esta información.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZA**

- ✓ Existe un adecuado control de los pedidos.
- ✓ Conocimiento específico de las necesidades del cliente.
- ✓ Relación adecuada entre Producción y Ventas.

### **PUNTOS DE DISTRIBUCION**

La empresa cuenta con varias sucursales tanto a nivel Nacional como Internacional lo que le permite estar cerca de su mercado objetivo y de su competencia.

Adicionalmente la empresa cuenta con distribuidores a nivel nacional situados en las ciudades de Cuenca, Ambato y Manabí, cada uno de ellos cubre un área adicional definida. Los distribuidores operan básicamente en igual forma que los almacenes de ATU, simplemente que ellos envían mediante correo electrónico los pedidos generados en las herramientas de diseño desde las localidades hasta el departamento de coordinación ventas en Quito quien se encarga de procesarlos en el sistema ERP.

Las ventas de soluciones de amueblamiento de oficinas en el exterior se realizan a través de distribuidores localizados en Venezuela, Chile, Puerto Rico, Costa Rica, Bolivia, Perú y Nicaragua; cada uno de estos intermediarios ha sido equipado con las herramientas de software y la capacitación necesaria para que ejecuten el proceso de venta tal como se describió anteriormente, y transmitan sus pedidos hasta el departamento de exportaciones quien se encarga entre otras cosas de registrar los pedidos en el sistema ERP y tramitar la logística de la exportación.

**TABLA 22 PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN**

PAIS	CIUDAD	DISTRIBUIDOR	TELEFONO	EMAIL
Ecuador	Quito	Almacenes ATU CIA. Ltda.	(5932) 2546122	<a href="mailto:info-atu@uio.atu.com.ec">info-atu@uio.atu.com.ec</a>
Ecuador	Guayaquil	Almacenes ATU CIA. Ltda.	(5934) 2275002	<a href="mailto:info-atu@gye.atu.com.ec">info-atu@gye.atu.com.ec</a>
Ecuador	Cuenca	Almacenes Fabián Carvallo CIA. Ltda.	(5937) 4073032	<a href="mailto:gerencia@fabiancarvallo.com">gerencia@fabiancarvallo.com</a>
Ecuador	Ambato	Patricio Montalvo Distribuciones	03 2824970	<a href="mailto:patmontalv@hotmail.com">patmontalv@hotmail.com</a>
Ecuador	Manta	Decoroffice D' Platón	05 2620536	<a href="mailto:dplaton@aiaisat.net">dplaton@aiaisat.net</a>
Bolivia	La Paz	Harjes y CIA Ltda.	(5912) 2312622	<a href="mailto:harjes@entelnet.bo">harjes@entelnet.bo</a>
Chile	Santiago de Chile	Bashaus	(0056) 26517350	<a href="mailto:vsandoval@bashaus.com">vsandoval@bashaus.com</a>
Honduras	Tegucigalpa	Inmobiliaria Sucasa S. A.	(504) 2320813	<a href="mailto:Inmobilitariasucas@amnettgu.com">Inmobilitariasucas@amnettgu.com</a>
México	México D.F.	Art Concept	(52555) 52504161	<a href="mailto:artconcept@prodigy.net.mex">artconcept@prodigy.net.mex</a>
Nicaragua	Managua	Materiales Decorativos de Nicaragua S.A.	(505) 2773135	<a href="mailto:ventas@mdn.com.ni">ventas@mdn.com.ni</a>
Perú	Lima	Corporación las Dos Torres S.A.C.	(511) 2213247	<a href="mailto:ventas@corp2torres.com">ventas@corp2torres.com</a>
Puerto Rico	San Juan	J. Saad Nazer Inc.	(787) 7630303	<a href="mailto:jsn@jsaadnazer.com">jsn@jsaadnazer.com</a>
Venezuela	Caracas	Amazonas Caracas C.C.	(58212) 9750994	<a href="mailto:ventas@amazonasmuebles.com.ve">ventas@amazonasmuebles.com.ve</a>

Fuente: Página web ATU

Elaborado por: Carla Arévalo A.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZA**

- ✓ Contar con varios canales de distribución permite a la empresa mantenerse cerca de su mercado objetivo y de su competencia.

## 2.2.2.4. SERVICIO AL CLIENTE

Esta área la conforman 2 personas, 1 Jefe de Servicio al Cliente y 1 Asistente de Servicio al cliente. En este departamento evalúan diariamente el nivel de satisfacción del cliente post venta todos los días, con la aplicación de encuestas telefónicas donde cada cliente les da a conocer sus quejas acerca del producto o de la instalación con lo cual se va tomando medidas para evitar que suceda lo mismo, de igual manera con el manejo de novedades ATU sabe que problema tuvo con cada cliente para tratar de darle solución lo más pronto posible con un máximo de 6 días y con un mínimo de dos.

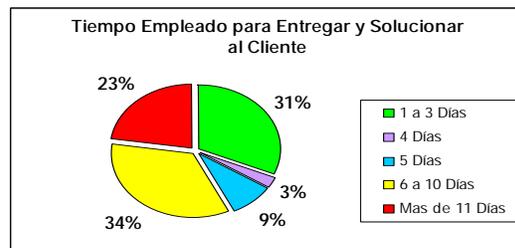
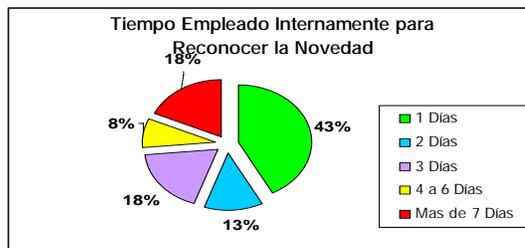
En esta área se realizan 10 reportes para evaluar el servicio al cliente que brinda ATU a sus clientes. A continuación se presenta dos de ellos:

### TIEMPOS DE SOLUCION DE NOVEDADES

Promedio Mensual 2007	Promedio Mensual 2008	Objetivo Mensual 2009	Promedio Total 2009	Total Oct	Total Oct 23
-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	-----------	--------------

*Tiempos Promedios*

Recon. Intern. La Nov		3	2	3	2	3
Solución al Cliente		9	6	9	6	7



En este cuadro se lleva un control de los días que se demoraron en brindar solución a las novedades que se presentaron con cada uno de los clientes.

## MASTER DE ENCUESTAS A CLIENTES POST VENTAS

Nro	Ciente	Ejecutivo	Persona Encuestada	Cargo	Persona que Compra	Fecha Primera Proforma	Fecha Cumple Requisitos	Fecha Vencimiento del Contrato	Entrega a Tiempo	Monto de la Compra (Valor Bruto)	Cantidad de Pedidos	Atención de Entregas e Instalaciones	Fecha de la Encuesta	Observaciones	Solución
360	Margarita Guarderas	Ana Gabriela Vergara	Margarita Guarderas	Propietaria	Si		2009-09-25	2009-09-30	Si	3,335.00	3	Regular	2009-10-05	No existe comunicación entre las áreas desde la venta hasta la entrega del producto. Personal cordial y buen servicio.	
361	Andes Petroleum	Janelih Portilla	Miguel Manzano		Si		2009-09-30	2009-10-07	Si	3,586.00	4	Excelente	2009-10-08	Sin inconvenientes en la entrega, personal muy educado y respetuoso. Se cumple con las fechas de entrega.	
362	Danub	Jorge Cervantes	Maria Isabel Tello	Asistente de Presidencia	Si		2009-09-15	2009-10-05	Si	267.00	1	Muy Bueno	2009-10-08	Ninguna	
363	Boris Monsalve	Ana Gabriela Vergara	Boris Monsalve	Propietario	Si		2009-09-29	2009-10-07	Si	316.00	1	Malo	2009-01-08	Se le entrega las sillas equivocadas con 4 patas y lo que ha solicitado es la base trineo.	El día 12 Oct 2009 se realizará el cambio de las bases de las sillas.
364	Seguros Pichincha	Silvia Espinosa	Xavier Cajas	Jefe de Adquisiciones	Si		2009-08-17	2009-09-07	Si	132,153.00	17	Bueno	2009-10-12	El tiempo de espera al cliente para la entrega del producto es largo, en la fabricación de los muebles. Las reubicaciones que se solicitan son inmediatas y sin inconvenientes.	

En esta matriz se encuentran las encuestas telefónicas que se realizaron a clientes luego de haber terminado el contrato, con las observaciones que realizan, de esta manera ATU puede identificar puntos críticos y mejorarlos.

### CONNOTACION GERENCIAL

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Control diario del servicio brindado al cliente.
- ✓ Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.
- ✓ Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.

- ✓ Disminución en los tiempos adecuados para la atención al cliente.

## **2.2.3. PROCESOS DE APOYO**

### **2.2.3.1. ADMINISTRATIVO**

La Fábrica ATU “ARTICULOS DE ACERO” S.A., en cuanto a la capacidad del personal la empresa cuenta con más de 400 trabajadores entre administrativos, operarios de maquinaria, instaladores, fuerza de ventas, todos estos distribuidos solo en la ciudad de Quito, mas el personal administrativo de la ciudad de Guayaquil y las de apoyo que tiene en las diferentes sucursales.

En cuanto a los administrativos que existen en la fábrica son 72 y están distribuidos de la siguiente manera un gerente general, un gerente de planta, un gerente financiero, un gerente de exportaciones. En el centro de control un supervisor de operaciones; el centro de control está dividido en tres áreas adquisiciones, planificación y servicio al cliente. El área de adquisiciones tiene una jefe de adquisiciones que no posee un titulo de tercer nivel, 2 compradoras de materia prima a nivel nacional que su nivel de preparación es de tercer nivel, un comprador de subcontratados y una persona que compra productos importados. En el área de planificación existen 5 planificadores donde 2 de ellos son profesionales y los tres restantes se encuentran cursando la universidad.

En servicio al cliente existen 6 personas entre ellas un jefe de servicio al cliente que no posee un titulo de tercer nivel, una persona encargado de dar solución a las novedades existentes en instalaciones de obras la cual se encuentra cursando la universidad, un coordinador de instalaciones que es

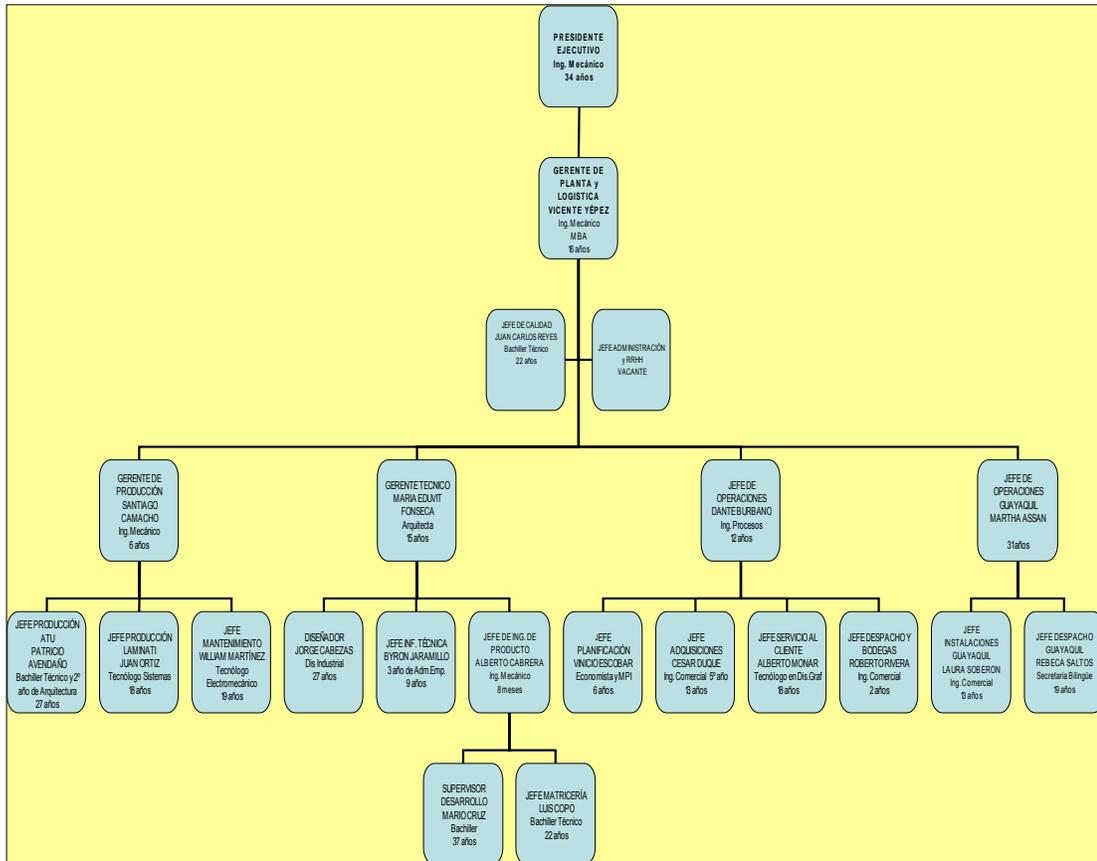
Ingeniero en Finanzas, una coordinadora de despachos, un arquitecto que es supervisor de obras. A parte del centro de control existen varios departamentos de Nomina, Exportaciones Contabilidad, Presupuestos, Sistemas, Impuestos, Inventarios, técnico, Control de Calidad, Producción y Bodegas.

En cuanto al personal administrativo cada departamento tiene sus funciones bien definidas y establecidas en un manual de funciones establecido para cada una de las áreas.

#### **2.2.3.1.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL**

ATU cuenta con una estructura bien definida, lo que ha permitido la definición de las principales funciones de cada trabajador. Es importante recalcar que se han diseñado adecuadamente los organigramas en donde existe una clara determinación de las unidades y sus relaciones, el único inconveniente, es que poseen problemas entre departamentos por la falta de comunicación que existe entre ellos y por algunas diferencias personales con miembros de la organización.

**GRAFICA 25 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

**FORTALEZA**

- ✓ Tiene bien definida su estructura orgánica y funcional.

**DEBILIDAD**

- ✓ La falta de comunicación entre departamentos es una barrera que hace que los problemas se hagan más grandes y difíciles de solucionar.

### **2.2.3.1.2. RECURSOS HUMANOS**

La empresa no cuenta con de un departamento de Recursos Humanos para que realice el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que de esta forma contraten personal y de acuerdo a su nivel de estudios y habilidades les coloque en el puesto adecuado y pueda tener un mejor desempeño. Actualmente solo cuenta con un Departamento de Nomina el cual cumple con las funciones de llevar el control de entrada y salida del personal, emitir permisos, planificar las vacaciones de sus empleados y realizar los pagos de sueldos y salarios, bonos y demás pagos que exige la ley, mas no realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Otro de los inconvenientes que posee el área Administrativa es que no disponen de un presupuesto asignado para capacitación del personal en cada una de las áreas a menos que cada uno de ellos se capaciten independientemente pero en este sentido no cuentan con apoyo por parte de la empresa. La falta de capacitación y actualización de conocimientos provoca cierta resistencia al cambio y a la innovación tecnológica de la empresa, además el alto grado de incertidumbre y falta de crecimiento profesional como ascensos crea cierto grado de desmotivación del personal el cual se ve reflejado en la falta de interés de adquirir nuevos conocimientos y eficiencia en el trabajo.

No se ofrece planes de carrera a los empleados, lo cual hace que se encuentre desmotivado el personal de la Fábrica.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDADES**

- ✓ No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ El no contar con personal formalmente capacitado trae como consecuencia la falta de calidad técnica en el trabajo.
- ✓ La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.
- ✓ No cuenta con planes de carrera para los empleados.

### **2.2.3.2. FINANCIERO**

En cuanto al área financiera la empresa cuenta con balances financieros actualizados, por lo que se puede llevar un control sea semanalmente o mensualmente sobre los ingresos y gastos exactos lo que permite al Gerente Financiero controlar cuales son los gastos más representativos conjuntamente con los responsables de cada presupuesto y de esta forma evitar que se pasen de los presupuestos asignados a cada mes. Gracias al sistema BAAN cada Jefe de Departamento puede ver cuanto tiene de presupuesto para realizar sus gastos de esta manera difícilmente se excederán y en el caso de necesitarlo deberán pedir autorización a la Jefe de Presupuestos para poder sobrepasarse del presupuesto asignado. En cuanto a costos éstos no son calculados con exactitud por lo que el precio de venta del producto muchas veces no es el correcto lo que ha generado pérdidas a la empresa, esto sucede especialmente en productos nuevos.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDAD**

- ✓ Falta de un adecuado control presupuestario.

## **2.2.3.3 TECNOLOGIA E INFRAESTRUCTURA**

### **2.2.3.3.1 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

La Fábrica ATU es una industria que cuenta con maquinaria con tecnología de punta para su proceso productivo, la mayoría de ellas son traídas del exterior como Rusia, Alemania, Brasil, etc. Posee cortadoras de tol y madera, dobladoras de tol, tubos; troqueladoras, maquinas para pintura electrostática, hornos, maquinas para pegado de perfil.

Algunas de estas maquinas poseen programación, es decir antes de ponerla a trabajar el empleado debe programarla es decir ingresas las medidas, números de corte, formas, números de pieza, etc., para que la máquina trabaje sin necesidad de tener una persona que esté ahí todo el tiempo de producción.

En cuanto a programas de diseño poseen software actualizados lo que permite que cada diseñador pueda hacer su trabajo sin restricción alguna, pudiendo plasmar todas sus innovaciones en imágenes digitales y luego de ser aprobadas producirlas.

## MAQUINARIA

### FOTOGRAFIA 1 MAQUINA TROQUELADORA



Fuente: Fotografía Planta de Producción  
Elaborado por: Carla Arévalo A.

Esta máquina Giben es importada de origen Alemán, las funciones que cumple es de realizar orificios de diferentes tamaños y formas en las planchas de tol que forman parte de los paneles y plafones que son productos de los sistemas de división de oficinas.

### FOTOGRAFIA 2 MAQUINA PEGADO DE PERFIL



Fuente: Fotografía Planta de Producción  
Elaborado por: Carla Arévalo A.

Es una maquina importada muy sofisticada que se encarga de rosear el cemento de contacto en los bordes de los tableros y de pegar el perfil en los mismos en base a presión.

### FOTOGRAFIA 3 MAQUINA PROGRAMADORA DE CORTES



Fuente: Fotografía Planta de Producción

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Esta máquina realiza todo tipo de cortes de las maderas, luego de que se ha realizado la programación de los modelos y tamaños.

### FOTOGRAFIA 4 MAQUINA CORTADORA DE TOL



Fuente: Fotografía Planta de Producción

Elaborado por: Carla Arévalo

Es una maquina importada que realiza los cortes de las planchas de tol y también puede realizar dobleces.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZA**

- ✓ Contar con tecnología de punta reduce tiempos y costos de producción.

### **2.2.3.3.1.1 INFRAESTRUCTURA**

**ÁREA FÍSICA:** La ubicación que tiene la empresa es adecuada lo que le permite realizar sus operaciones con tranquilidad, debido a que se encuentra en un lugar que tiene poca población. Pese a que no existe mucha población a sus alrededores cuenta con maquinaria y procesos para controlar el ruido y la emisión de gases.

**FOTOGRAFIA 5 Fotografía Extractor y conductos para el polvo y olores**



Fuente: ATU

Elaborado por: Carla Arévalo A.

Cuenta con todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono, alcantarillado, internet, intranet), lo cual permite un buen funcionamiento de los procesos que realiza cotidianamente la empresa, cuenta con amplio espacio interno para realizar las diferentes actividades productivas. La infraestructura cuenta con cuatro niveles:

### **En el primer nivel se encuentra:**

Las oficinas del personal administrativo es decir se encuentran las oficinas de los gerentes, el centro de control o de operaciones, Nomina, Exportaciones, Presupuestos, Sistemas, Contabilidad, Impuestos e Inventarios. Asi como también la recepción, cafetería, sala de reuniones, etc.

### **En el segundo Nivel se encuentra:**

El área de producción de partes metálicas, donde se realizan las actividades de corte de tol y piezas de metal, bodega de piezas metálicas, lavado de piezas en crudo, la sección de pintura y por último los hornos secado y fundición.

### **En el tercer nivel se encuentra:**

La parte de ensamblaje de sillas, corte y confección de muebles de cuero, sección de pegado, sección de tapizado, sección de embalaje y la bodega de Producto Terminado.

### **En el cuarto nivel se encuentra:**

LAMINATI S.A. que también es propiedad de ATU es donde se encuentra toda la parte de maderas, cortes de tableros y puertas, maquinas de pegado de perfil, pegado de formicas, colocación de etiquetas, limpieza del producto y embalaje

## **CONNOTACION GERENCIAL**

### **FORTALEZA**

- ✓ Gracias a la infraestructura que posee el personal administrativo se encuentra aislado de la zona de producción.

- ✓ El contar con una amplia zona de producción permite tener una buena distribución de la maquinaria y del personal.

## **2.3 ANALISIS FODA**

El análisis FODA es una comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, así como también sus capacidades internas.

### **2.3.1 MATRICES**

#### **2.3.1.1 MATRICES RESUMEN**

<b>MATRIZ RESUMEN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	Capacidad para la expansión América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.
O2	Disminución de los precios de las materias primas y por ende del Producto Final.
O3	Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.
O4	Incremento del nivel de Ventas.
O5	Una tasa pasiva baja promueve la inversión en otras actividades productivas.
O6	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.
O7	Mayor producción nacional para cubrir demanda internacional.
O8	Crecimiento del sector industrial del mueble.
O9	Cumplir con lo establecido en la ley proporciona estabilidad en los trabajadores y evita sanciones.
O10	El cambio de costumbres genera mayor frecuencia de compra en los consumidores.
O11	Aspirantes mejor capacitados para ocupar vacantes.
O12	Contratación de personal capacitado a un módico salario.
O13	Disponibilidad de tecnología de punta, favorece a las empresas del sector, debido a que las vuelve más competitivas y disminuye los costos de mano de obra y producción.
O14	Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces, aprovechando al máximo el tiempo.
O15	Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional, que permiten mejorar el servicio al cliente y garantizar el buen estado de los productos.
O16	Cumplir con las regulaciones y normativas medioambientales permite que las industrias funcionen normalmente, disminuyendo los impactos en el ambiente.
O17	Facilidad en la adquisición de productos por existir variedad de proveedores.
O18	Satisfacción del proveedor en cuanto a políticas de selección ya que se favorece la libre competencia.
O19	Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos.
O20	Un plazo mayor de pago permite la oportuna recuperación de cartera para cumplir con las obligaciones de pago.
O21	Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.
O22	Respuesta inmediata por parte de los proveedores garantiza que no existan atrasos en la producción.

MATRIZ RESUMEN	
OPORTUNIDADES	
O23	Costos adecuados de materia prima e insumos.
O24	Amplia cartera de clientes, concentrada en clientes corporativos y públicos.
O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.
O26	Existe satisfacción en los clientes respecto del trato profesional que reciben por parte del personal.
O27	Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de sus productos y por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
O28	Los clientes no prefieren a la competencia.
O29	La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.
O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad.
O31	Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece.
O32	50% de participación en el mercado.
O33	Alto nivel de recordación de la marca, por parte de los clientes en las 15 ciudades principales a nivel nacional.
O34	Bajo Nivel de Competencia en el mercado Nacional.
O35	Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.
O36	Baja calidad de los productos de la competencia.
O37	La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.
O38	Mayor aceptación en el mercado de los diseños de ATU.

<b>MATRIZ RESUMEN</b>	
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A01</b>	Ingreso al mercado europeo limitado.
<b>A02</b>	La falta de gobernabilidad genera incertidumbre política y económica en el país.
<b>A03</b>	Mala imagen en el exterior, lo que provoca que los inversionistas extranjeros no se interesen en invertir en el país.
<b>A04</b>	Un alto riesgo país genera gran incertidumbre de la industria internacional para la negociación con las empresas del sector.
<b>A05</b>	Incremento en el presupuesto de mano de obra para las empresas por la aplicación del mandato 8.
<b>A06</b>	Los incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende un incremento en el precio final.
<b>A07</b>	La imposición de un recargo arancelario del 35% para exportar muebles de oficina afecta al nivel de ventas en el exterior
<b>A08</b>	El IVA afecta directamente al consumidor final, ya que incrementa el precio de los bienes lo que limita el consumo.
<b>A09</b>	El impago de impuestos así como el pago atrasado de impuestos genera multas y recargos, lo que genera un mayor gasto por concepto de impuestos.
<b>A10</b>	El mercado prefiere precio y no calidad.
<b>A11</b>	La preferencia de compra por bajos precios, hace que la competencia incremente sus ventas.
<b>A12</b>	La disminución de la PEA reduce clientes y por tanto del nivel de ventas.
<b>A13</b>	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU que se encuentra dirigido para personas de un estatus medio- alto
<b>A14</b>	Retraso en la provisión de ciertos insumos, debido al desconocimiento de los requisitos de la empresa.
<b>A15</b>	Pérdida de credibilidad por parte de los proveedores por la falta de cumplimiento con lo establecido en el contrato de suministro.
<b>A16</b>	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.
<b>A17</b>	Suspensión de la entrega de materia prima e insumos por retrasos en el pago.
<b>A18</b>	Desconocimiento de los clientes de los medios de información y contacto que la empresa dispone.

<b>MATRIZ RESUMEN</b>	
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A19</b>	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.
<b>A20</b>	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.
<b>A21</b>	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.
<b>A22</b>	Preferencia del consumidor por precio y no por calidad.
<b>A23</b>	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.
<b>A24</b>	Los tiempos de entrega son muy altos en relación a los ofrecidos por la competencia.
<b>A25</b>	Disminución del porcentaje de crecimiento en el mercado internacional por la falta de inversión extranjera.
<b>A26</b>	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.
<b>A27</b>	Mejor atención al cliente brinda la competencia.
<b>A28</b>	Gran aceptación en el mercado del mueble pre ensamblado
<b>A29</b>	Facilidad, comodidad y ahorro de tiempo en el armado y ensamble de los muebles RTA.

MATRIZ RESUMEN	
FORTALEZAS	
F1	Contar con experiencia institucional por más de 68 años.
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.
F3	Contar con un software que realiza el seguimiento de las <u>órdenes</u> de la producción facilita el proceso productivo.
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.
F6	Conocimiento específico de las necesidades del cliente.
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.
F8	Contar con varios canales de distribución permite a la empresa mantenerse cerca de su mercado objetivo y de su competencia.
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.
F12	Disminución en los tiempos adecuados para la atención al cliente.
F13	Tiene bien definida su estructura orgánica y funcional.
F14	Contar con tecnología de punta reduce tiempos y costos de producción.
F15	Gracias a la infraestructura que posee el personal administrativo se encuentra aislado de la zona de producción.
F16	El contar con una amplia zona de producción permite tener una buena distribución de la maquinaria y del personal.

MATRIZ RESUMEN	
DEBILIDADES	
D01	La indecisión y cambios rápidos de rumbo empresarial por parte de la gerencia crea un alto grado de incertidumbre en los empleados provocando una disminución en el rendimiento y falta de interés en el trabajo.
D02	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.
D03	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.
D04	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.
D05	Restricción de compra de materiales para stock.
D06	La falta de comunicación entre departamentos es una barrera que hace que los problemas se hagan más grandes y difíciles de solucionar.
D07	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.
D08	El no contar con personal formalmente capacitado trae como consecuencia la falta de calidad técnica en el trabajo.
D09	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.

## 2.3.1.2 MATRICES DE EVALUACION

Es una herramienta analítica de formulación estratégica la cual sintetiza y valora las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

### 2.3.1.2.1 MATRIZ DE IMPACTOS

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO						
DEBILIDADES						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
D1	La indecisión y cambios rápidos de rumbo empresarial por parte de la gerencia crea un alto grado de incertidumbre en los empleados provocando una disminución en el rendimiento y falta de interés en el trabajo.	0,02	5			0,1
D2	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	0,05	5			0,25
D3	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.	0,003	5			0,015
D4	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.	0,005	5			0,025
D5	Restricción de compra de materiales para stock.	0,001		3		0,003
D6	La falta de comunicación entre departamentos es una barrera que hace que los problemas se hagan más grandes y difíciles de solucionar.	0,001	5			0,005
D7	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.	0,05	5			0,25
D8	El no contar con personal formalmente capacitado trae como consecuencia la falta de calidad técnica en el	0,05	5			0,25
D9	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.	0,03	5			0,15
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	0,02	5			0,1
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.	0,02	5			0,1
<b>TOTAL</b>		<b>0,25</b>				<b>1,248</b>
<b>TOTAL (F+D)</b>		<b>0,5</b>				<b>2,398</b>

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO						
FORTALEZAS						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
F1	Contar con experiencia institucional por más de 68	0,01	5			0,05
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.	0,02	5			0,1
F3	Contar con un software que realiza el seguimiento de las órdenes de la producción facilita el proceso	0,03	5			0,15
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	0,03	5			0,15
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	0,03		3		0,09
F6	Conocimiento específico de las necesidades del cliente.	0,02	5			0,1
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.	0,02	5			0,1
F8	Contar con varios canales de distribución permite a la empresa mantenerse cerca de su mercado objetivo y	0,03	5			0,15
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	0,01	5			0,05
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	0,02		3		0,06
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.	0,03	5			0,15
F12	Disminución en los tiempos adecuados para la atención al cliente.	0,0001		3		0,0003
F13	Tiene bien definida su estructura orgánica y funcional.	0,0001	5			0,0005
F14	Contar con tecnología de punta reduce tiempos y costos de producción.	0,00001		3		0,00003
F15	Gracias a la infraestructura que posee el personal administrativo se encuentra aislado de la zona de producción.	0,00001		3		0,00003
F16	El contar con una amplia zona de producción permite tener una buena distribución de la maquinaria y del personal.	0,0001		3		0,0003
<b>TOTAL</b>		<b>0,25</b>				<b>1,15</b>

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
O1	Capacidad para la expansión en América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.	0,001	5			0,005
O2	Disminución de los precios de las materias primas y por ende del Producto Final.	0,003	5			0,015
O3	Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.	0,001	5			0,005
O4	Incremento del nivel de Ventas.	0,002	5			0,01
O5	Una tasa Pasiva baja promueve a que varios inversionistas destinen sus ahorros a otras actividades productivas.	0,001	5			0,005
O6	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales	0,003	5			0,015
O7	Mayor producción en la industria nacional para cubrir la demanda internacional.	0,002	5			0,01
O8	Crecimiento del sector industrial del mueble.	0,003	5			0,015
O9	Cumplir con lo establecido en la ley proporciona estabilidad en los trabajadores y evitar sanciones.	0,001	5			0,005
O10	El cambio de costumbres genera mayor frecuencia de compra en los consumidores.	0,0001	5			0,0005
O11	Aspirantes mejor capacitados para ocupar vacantes.	0,002		3		0,006
O12	Contratación de personal capacitado a un módico salario.	0,001	5			0,005
O13	Disponibilidad de tecnología de punta, favorece a las empresas del sector, debido a que las vuelve más competitivas y disminuye los costos de mano de obra y producción.	0,05	5			0,25
O14	Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces, aprovechando al máximo el tiempo.	0,05	5			0,25
O15	Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional, permite mejorar el servicio al cliente y garantizar el buen estado de los productos.	0,003	5			0,015
O16	Cumplir con las regulaciones y normativas medioambientales permitirá que las industrias puedan funcionar normalmente, disminuyendo los impactos en el ambiente.	0,001	5			0,005
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,1241</b>				<b>0,6165</b>

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
O17	Facilidad en la adquisicion de productos por existir variedad de proveedores	0,001	5			0,005
O18	Satisfacción del proveedor en cuanto a políticas de selección ya que favorecen la libre competencia.	0,001	5			0,005
O19	Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos.	0,001	5			0,005
O20	Un plazo mayor de pago permite la oportuna recuperación de cartera para cumplir con las obligaciones de pago.	0,0001		3		0,0003
O21	Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.	0,001	5			0,005
O22	El tiempo de respuesta inmediata por parte de los	0,001	5			0,005
O23	Costos adecuados de materia prima e insumos.	0,001	5			0,005
O24	Amplia cartera de clientes, concentrado en clientes corporativos y públicos.	0,001	5			0,005
O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.	0,001	5			0,005
O26	Existe satisfacción en los clientes respecto del trato profesional que reciben por parte del personal de ATU.	0,005	5			0,025
O27	Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de	0,01	5			0,05
O28	Fidelidad por la marca, se cuenta con clientes fijos.	0,001	5			0,005
O29	Los clientes de ATU comprarán al menos 2 o 3 veces al año.	0,001	5			0,005
O30	Superar a la competencia estableciendo estrategias para fortalecer las debilidades que posee.	0,002	5			0,01
O31	Poseer certificaciones de calidad.	0,003	5			0,015
O32	Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece.	0,001	5			0,005
<b>SUBTOTAL</b>		0,0311				0,1553

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
O33	Poseer el porcentaje más alto de recordación de la marca en los clientes en las 15 ciudades principales a nivel nacional.	0,02	5			0,1
O34	Pese a la existencia de cientos de talleres y fábricas de muebles, ATU solo posee un competidor potencial como Carvajal.	0,01	5			0,05
O35	Expansión en el mercado internacional.	0,05	5			0,25
O36	ATU ofrece mejor calidad en sus productos con respecto a su competencia.	0,001	5			0,005
O37	ATU brinda mayor garantía por la gran durabilidad que poseen sus productos.	0,01	5			0,05
O38	Los diseños que ATU posee tienen gran aceptación en el mercado.	0,0038	5			0,019
<b>TOTAL</b>		<b>0,0948</b>				<b>0,47</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,25</b>				<b>1,2458</b>

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						
AMENAZAS						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
A1	Ingreso al mercado europeo limitado.	0,002	5			0,01
A2	La falta de gobernabilidad genera incertidumbre política y económica en el país.	0,0001	5			0,0005
A3	Mala imagen en el exterior, lo que provoca que los inversionistas extranjeros no se interesen en invertir en el país.	0,003	5			0,015
A4	Un alto riesgo país genera gran incertidumbre de la industria internacional para la negociación con las empresas del sector.	0,0003	5			0,0015
A5	Incremento en el presupuesto de mano de obra para las empresas por la aplicación del mandato 8.	0,0002	5			0,001
A6	Los incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende un incremento en el precio final.	0,0001	5			0,0005
A7	La imposición de un recargo arancelario del 35% para exportar muebles de oficina afecta al nivel de ventas en el exterior	0,0002	5			0,001
A8	El IVA afecta directamente al consumidor final, ya que incrementa el precio de los bienes lo que limita el consumo.	0,001		3		0,003
A9	El impago de impuestos así como el pago atrasado de impuestos genera multas y recargos, lo que genera un mayor gasto por concepto de impuestos.	0,001	5			0,005
A10	El mercado prefiere precio y no calidad.	0,003	5			0,015
A11	La preferencia de compra por bajos precios, hace que la competencia incremente sus ventas.	0,0001	5			0,0005
A12	La disminución de la PEA reduce clientes y por tanto del nivel de ventas.	0,0001	5			0,0005
A13	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU.	0,0001	5			0,0005
A14	Retraso en la provisión de ciertos insumos, debido al desconocimiento de los requisitos de la empresa.	0,0003		3		0,0009
A15	Pérdida de credibilidad por parte de los proveedores por la falta de cumplimiento con lo establecido en el contrato de suministro.	0,0001	5			0,0005
A16	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.	0,0002	5			0,001
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,0118</b>				<b>0,0564</b>

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO						
AMENAZAS						
No	FACTOR	PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
			5	3	1	
A17	Suspensión de la entrega de materia prima e insumos por retrasos en el pago.	0,03	5			0,15
A18	Desconocimiento de los clientes de los medios de información y contacto que la empresa dispone.	0,002	5			0,01
A19	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.	0,001		3		0,003
A20	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.	0,003		3		0,009
A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.	0,0022	5			0,011
A22	Preferencia del consumidor por precio y no por calidad.	0,02	5			0,1
A23	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.	0,03	5			0,15
A24	Los tiempos de entrega son muy altos en relación a los ofrecidos por la competencia.	0,02	5			0,1
A25	Disminución del porcentaje de crecimiento en el mercado internacional por la falta de inversión extranjera.	0,03	5			0,15
A26	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.	0,02	5			0,1
A27	Mejor atención al cliente brinda a la competencia.	0,03	5			0,15
A28	Gran aceptación en el mercado del mueble pre ensamblado	0,03	5			0,15
A29	Facilidad, comodidad y ahorro de tiempo en el armado y ensamble de los muebles RTA.	0,02	5			0,1
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0,2382</b>				<b>1,183</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0,25</b>				<b>1,2394</b>
<b>TOTAL (O+A)</b>		<b>0,5</b>				<b>2,4</b>

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACION	TOTALES
Resultados Ponderados Totales de Evaluación de Factor Externo (O+A)	2.4852
Resultados Ponderados Totales de Evaluación de Factor Interno (F+D)	2.40

### 2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La matriz GENERAL ELECTRIC proporciona herramientas que permite medir la atraktividad de la industria de acuerdo a la posición del negocio, además, de orientarse a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa. Para la realización de esta matriz se toman los resultados de las matrices de evaluación tanto Interna como externa.

**TABLA 23 MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

			EVALUACION INTERNA		
			DEBIL	PROMEDIO	FUERTE
			(1.00 - 2.33)	(2.34 - 3.67)	(3.68 - 5)
EVALUACION EXTERNA	FUERTE	(3.68 - 5)	III EQUILIBRAR	II INVERTIR	I INVERTIR
	MEDIO	(2.34 - 3.67)	VI RETIRARSE	 V EQUILIBRAR	IV INVERTIR
	DEBIL	(1.00 - 2.33)	VII RETIRARSE	VIII RETIRARSE	IX EQUILIBRAR

Elaborado por: Carla Arévalo

## **ANALISIS DE LA MATRIZ G.E. (General Electric)**

La Fábrica ATU, se encuentra posicionada en el quinto cuadrante, es decir en una posición donde la empresa está en un punto medio, lo que significa que hasta cierto punto la empresa debe resistir para verificar los movimientos de mercado en el mediano plazo es decir no debe tomar decisiones drásticas.

- ✓ Fortalecer la posición frente a la competencia.
- ✓ Buscar rentabilidad mejorando la productividad.
- ✓ Crecer en función de las fortalezas que posee la empresa.
- ✓ Contrarrestar las debilidades que posee.
- ✓ Reducir la exposición de Amenazas o contrarrestarlas.

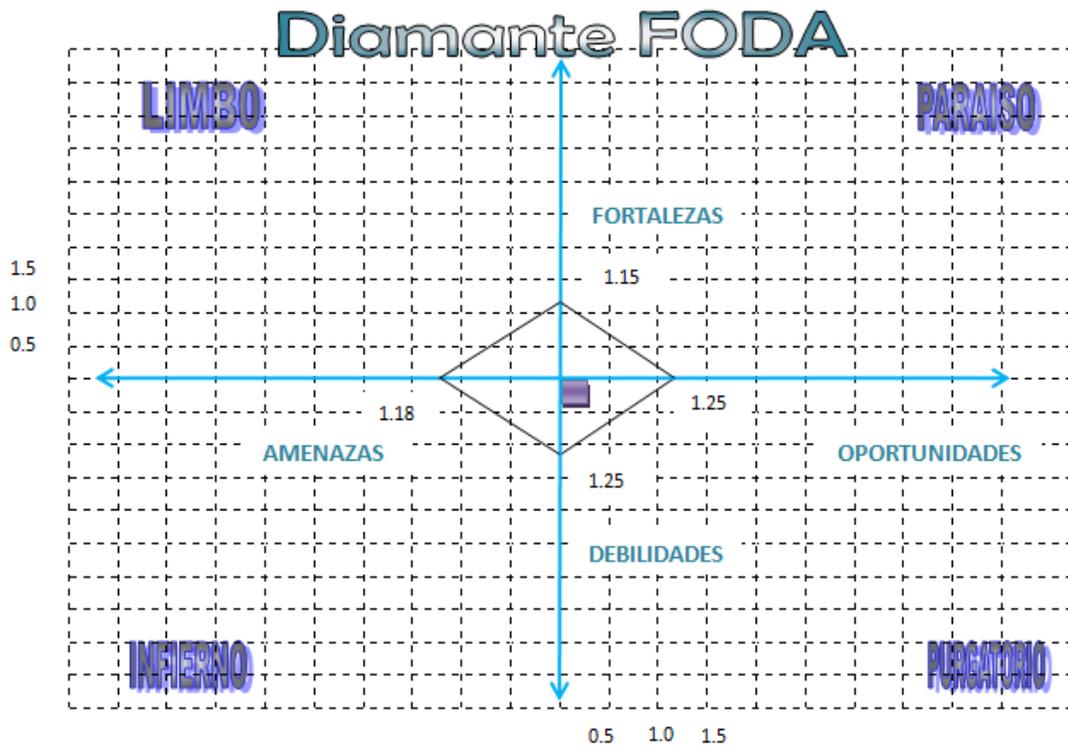
### **2.3.1.3.1 DIAMANTE FODA**

Es un modelo gráfico que nos permite entender la posición comparativa de una organización en la competitividad. Se basa en los análisis de la competencia, la estructura del sector, las interrelaciones con el sector social que tienen una fuerte influencia al determinar las reglas del juego, pero también en las posibilidades estratégicas de la competencia. Este sistema permite ubicar a las empresas dentro de su nicho de mercado así como también establecer el rumbo y su forma de competencia.

## BALANZA ENDOGENA Y EXOGENA

Una vez identificados todos los aspectos endógenos y exógenos, se puede ver que existe un desfase entre los puntos a favor y aquellos en los que debe de ponerse mayor atención para llevar el proyecto con eficacia y eficiencia. Esto se refleja en los valores arrojados por la balanza.

VALOR DE LA BALANZA ENDOGENA		VALOR DE LA BALANZA EXOGENA	
FORTALEZAS	1.15	OPORTUNIDADES	1.2458
DEBILIDADES	1.248	AMENAZAS	1.183
<b>VALOR DE LA BALANZA</b>	<b>-0.098</b>	<b>VALOR DE LA BALANZA</b>	<b>0.0628</b>

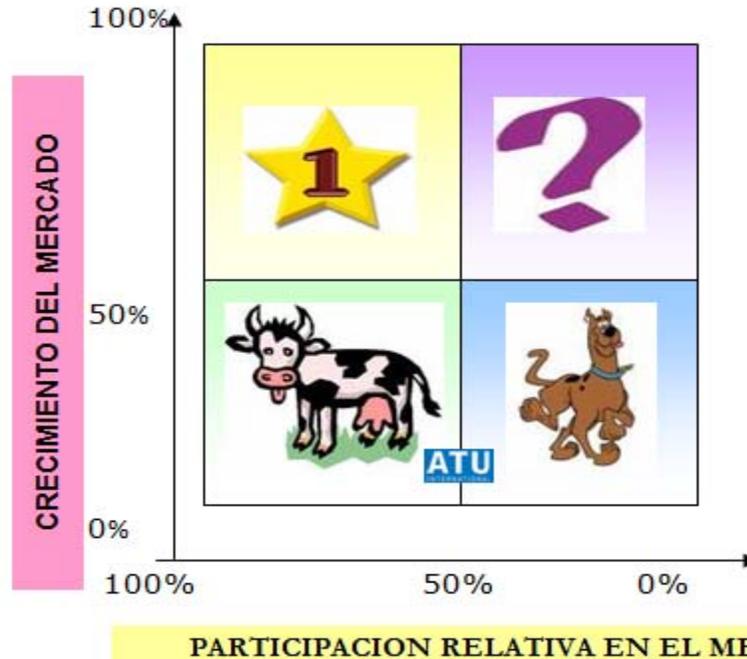


### 2.3.1.4 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

La matriz BOSTON CONSULTING GROUP, es una matriz de evaluación que permite medir la tasa de crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa en el mismo. El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

Negocio	Tasa Crecimiento	Cuota de Mercado	Cuota Mayor Competencia	Cuota Relativa	Facturación
Muebles de Oficina y Hogar	3 %	50 % (aprox.)	43% (aprox.)	1.1627907	1'546.000

## MATRIZ BCG



### ANÁLISIS DE LA MATRIZ B.C.G. (BOSTON CONSULTING GROUP)

La Fábrica ATU, no se encuentra dentro de un cuadrante específicamente, la empresa está a un paso de convertirse en Vaca o a un paso de ser Perro.

Si llegara a convertirse en vaca se puede decir que tiene una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos son estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes.

En caso de que se convierta en perro sería porque posee una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Debido a su posición débil, interna y externa, estos

negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Si la empresa se convirtiera en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

### 2.3.1.5 MATRICES DE PRIORIZACION

Es una herramienta que permite el análisis estratégico para realizar un balance entre el nivel de importancia o impacto para la empresa.

PARAMETROS DE MEDICION	
ALTO	Se considera como variable de alto impacto aquella que incide directamente en la gestión del negocio
MEDIO	Se considera como variable de mediano impacto aquella que tienen una relativa incidencia en la gestión del negocio
BAJO	Se considera como variable de bajo impacto aquellas que tienen efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas

VALORACION	
ALTO	1
MEDIO	0.5
BAJO	0

### 2.3.1.5.1 MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																											
No	OPORTUNIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032	033	034	035	036	037	038	SUMA	PR	%	
01	Capacidad para la expansión en América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.		1	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0	0	0.5	1	1	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	1	1	0	0.5	0.5	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0.5	0.5	20.0	0.05435	5.43%
02	Disminución de los precios de las materias primas y por ende del Producto Final.	1		1	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8.5	0.023	2.31%
03	Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.	1	1		1	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	1	0.5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	11.0	0.02989	2.99%
04	Incremento del nivel de Ventas.	0.5	1	1		0	1	1	1	0	1	0	0.5	0.5	1.0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0.5	0.5	1	0	0	0.5	1	1	0	1	1	1	0	0	1	21.0	0.05707	5.71%	
05	Una tasa pasiva baja promueve la inversión en otras actividades productivas.	0.5	0.5	0	0		0.5	0	0.5	0	0	0	0	0.5	1.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	0.33333	33.33%

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																												
No	OPORTUNIDADES	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	SUMA	PR	%		
05	Una tasa pasiva baja promueve la inversión en otras actividades productivas.	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0	0.5	1.0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	0.00951	0.95%
06	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	15.5	0.04212	4.21%
07	Mayor producción nacional para cubrir demanda internacional.	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13.0	0.03533	3.53%
08	Crecimiento del sector industrial del mueble.	1	0	1	1	0.5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	17.5	0.04755	4.76%
09	Cumplir con lo establecido en la ley proporciona estabilidad en los trabajadores y evita sanciones.	0.5	0	0	0	0	0.5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.0	0.01087	1.09%
010	El cambio de costumbres genera mayor frecuencia de compra en los consumidores.	0	0	0	1	0	0.5	0	1	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7.0	0.01902	1.90%
<b>SUBTOTAL</b>		6.5	4.0	5.5	6.5	2.0	6.5	5.0	7.5	2.0	2.5	10	15	4.0	7.0	5.0	3.0	4.5	0.5	2.0	10	10	5.5	4.5	0.5	2.0	15	10	2.0	4.5	5.0	4.0	0.0	2.0	10	7.0	0.0	0.5	15	121.0	0.329	32.88%		

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																												
No	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	SUMA	PR	%		
O11	Aspirantes mejor capacitados para ocupar vacantes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.0	0.00815	0.82%	
O12	Contratación de personal capacitado a un módico salario.	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	0.01223	1.22%
O13	Disponibilidad de tecnología de punta, favorece a las empresas del sector, debido a que las vuelve más competitivas y disminuye los costos de mano de obra y producción.	1	0	0	0.5	0.5	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	1	0	0	0	7.5	0.02038	2.04%	
O14	Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces, aprovechando al máximo el tiempo.	1	0.5	0	1.0	1.0	1	1	1	0	0.5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10.0	0.02717	2.72%
O15	Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional, que permiten mejorar el servicio al cliente y garantizar el buen estado de los productos.	0.5	0	0	1	0	1	1	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	1	0	0	0	7.5	0.02038	2.04%	

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																														
No	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	SUMA	PR	%				
O16	Cumplir con las regulaciones y normativas medioambientales permite que las industrias funcionen normalmente, disminuyendo los impactos en el ambiente.	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.0	0.01359	1.36%		
O17	Facilidad en la adquisición de productos por existir variedad de proveedores.	0.5	0.5	0.5	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.5	0.023	2.31%
O18	Satisfacción del proveedor en cuanto a políticas de selección ya que se favorece la libre competencia.	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	0.01223	1.22%
O19	Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos.	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.0	0.02174	2.17%
O20	Un plazo mayor de pago permite la oportuna recuperación de cartera para cumplir con las obligaciones de pago.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.0	0.01359	1.36%	
<b>SUBTOTAL</b>		4.0	2.0	1.0	4.0	1.5	3.0	5.0	5.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.0	0.0	1.0	2.0	3.0	2.0	4.0	5.0	2.0	0.0	0.0	2.0	1.0	0.0	0.0	2.5	0.5	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	63.5	0.173	17.26%				

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																													
No	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	SUMA	PR	%			
O21	Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.0	0.0163	1.63%		
O22	Respuesta inmediata por parte de los proveedores garantiza que no exista atrasos en la producción.	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.5	0.03125	3.13%
O23	Costos adecuados de materia prima e insumos.	1	1	0.5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	0.02038	2.04%
O24	Amplia cartera de clientes, concentrada en clientes corporativos y públicos.	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6.5	0.01766	1.77%
O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.	0.5	0	0	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	11.0	0.02989	2.99%		

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																											
No	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	SUMA	PR	%	
O26	Existe satisfacción en los clientes respecto del trato profesional que reciben por parte del personal.	0.5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8.5	0.023	2.31%
O27	Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de sus productos y por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	12.0	0.0326	3.26%	
O28	Los clientes no prefieren a la competencia.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14.0	0.03804	3.80%	
O29	La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.	1	0	0	0.5	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	10.5	0.02853	2.85%	
O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0.5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	15.5	0.04212	4.21%	
<b>SUBTOTAL</b>		6.5	1.5	2.5	5.5	0.0	4.0	2.0	4.0	0.0	1.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	1.0	1.0	0.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	1.0	5.0	4.0	6.0	2.0	3.0	2.0	4.0	5.0	10	103.0	0.28	27.99%	

MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																																											
No	OPORTUNIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032	033	034	035	036	037	038	SUMA	PR	%	
031	Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece.	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	14.5	0.0394	3.94%
032	50% de participación en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	11.0	0.02989	2.99%	
033	Alto nivel de recordación de la marca, por parte de los clientes en las 15 ciudades principales a nivel nacional.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	8.0	0.02174	2.17%	
034	Bajo Nivel de Competencia en el mercado Nacional.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	9.0	0.02446	2.45%		
035	Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	16.0	0.04348	4.35%	
036	Baja calidad de los productos de la competencia.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8.0	0.02174	2.17%	
037	La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10.5	0.02853	2.85%		
038	Mayor aceptación en el mercado de los diseños de ATU.	0.5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3.5	0.00951	0.95%	
SUBTOTAL		3.0	10	2.0	5.0	0.0	2.0	1.0	10	0.0	10	0.0	0.0	10	10	15	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10	10	4.0	10	5.0	7.0	5.0	3.0	6.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	10	80.5	0.219	21.88%
TOTAL		20.0	8.5	11.0	21.0	3.5	15.5	13.0	17.5	4.0	7.0	3.0	4.5	7.5	10.0	7.5	5.0	8.5	4.5	8.0	5.0	6.0	11.5	7.5	6.5	11.0	8.5	12.0	14.0	10.5	15.5	14.5	11.0	8.0	9.0	16.0	8.0	10.5	3.5	368.0	1	100%	

### 2.3.1.5.2 MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS

MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS																																	
No	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	SUMA	PR	%
A1	Ingreso al mercado europeo limitado.		1	0.5	0	0.5	1	1	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	1	1	1	1	1	0	0.5	1	0	0.5	0	0	12.5	0.08	8.22%	
A2	La falta de gobernabilidad genera incertidumbre política y económica en el país.	1		1	1	0	1	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.03	3.29%	
A3	los inversionistas extranjeros no se interesen en invertir en el país.	0.5	1		1	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	0.03	2.96%	
A4	Un alto riesgo país genera gran incertidumbre de la industria internacional para la negociación con las empresas del sector.	0	1	1		0	0	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.02	19.7%	
A5	Incremento en el presupuesto de mano de obra para las empresas por la aplicación del mandato 8.	0.5	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.33%	
A6	Los incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende un incremento en el precio final.	1	1	0.5	0	0		1	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0	8.5	0.06	5.59%
A7	La imposición de un recargo arancelario del 35% para exportar muebles de oficina afecta al nivel de ventas en el exterior	1	0	1	0.5	0	1		1	0	1	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0	1	0	0	11	0.07	7.24%	
A8	El IVA afecta directamente al consumidor final, ya que incrementa el precio de los bienes lo que limita el consumo.	0.5	0	0	0	0	0.5	1		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	0	1	0	0	0	6.5	0.04	4.28%	
A9	El impago de impuestos así como el pago atrasado de impuestos genera multas y recargos, lo que genera un mayor gasto por concepto de impuestos.	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.01	0.66%	
A10	El mercado prefiere precio y no calidad.	0.5	0	0	0	0	0.5	1	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	7	0.05	4.61%	
SUBTOTAL		5.0	4.0	4.0	2.5	0.5	4.5	5.5	3.0	0.0	3.0	3.5	10	3.5	0.5	0.0	10	0.0	10	10	10	10	3.0	3.0	2.5	1.5	2.5	1.5	0.0	0.0	59.5	0.39	39%

MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS

No	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	SUMA	PR	%
A11	La preferencia de compra por bajos precios, hace que la competencia incremente sus ventas.	0	0	0	0	0	0.5	1	0	1	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6.5	0.04	4.28%
A12	La disminución de la PEA reduce clientes y por tanto del nivel de ventas.	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5	0.02	1.64%
A13	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU.	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.03	3.29%
A14	Retraso en la provisión de ciertos insumos, debido al desconocimiento de los requisitos de la empresa.	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.33%
A15	Pérdida de credibilidad por parte de los proveedores por la falta de cumplimiento con lo establecido en el contrato de suministro.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.01	1.32%
A16	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.03	2.63%
A17	Suspensión de la entrega de materia prima e insumos por retrasos en el pago.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.02	1.97%
A18	Desconocimiento de los clientes de los medios de información y contacto que la empresa dispone.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.02	1.97%
A19	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	5	0.03	3.29%	
A20	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0.03	2.63%	
<b>SUBTOTAL</b>		3.5	10	0.5	0.5	0.0	2.0	2.0	10	10	10	10	15	15	0.0	2.0	3.0	3.0	2.0	1.0	10	2.0	10	10	0.0	10	2.0	0.0	0.0	0.0	35.5	0.23	23%

### MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS

No	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	SUMA	PR	%	
A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0.07	7.24%	
A22	Preferencia del consumidor por precio y no por calidad.	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	10	0.07	6.58%
A23	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.	0	0	0	0	0	0.5	1	0.5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0.5	1	1	1	0	9.5	0.06	6.25%	
A24	Los tiempos de entrega son muy altos en relación a los ofrecidos por la competencia.	0.5	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4.5	0.03	2.96%	
A25	Disminución del porcentaje de crecimiento en el mercado internacional por la falta de inversión extranjera.	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0.5	0	0	0	0	0	5	0.03	3.29%	
A26	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7.5	0.05	4.93%	
A27	Mejor atención al cliente brinda a la competencia.	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	5.5	0.04	3.62%	
A28	Gran aceptación en el mercado del mueble pre ensamblado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0.02	1.97%	
A29	Facilidad, comodidad y ahorro de tiempo en el armado y ensamble de los muebles RTA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.01	0.66%	
<b>SUBTOTAL</b>		4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	3.5	2.5	0.0	3.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	2.0	8.0	6.0	5.5	2.0	2.5	3.0	4.0	3.0	10	57	0.38	37.50%
<b>TOTAL</b>		12.5	5.0	4.5	3.0	0.5	8.5	11	6.5	10	7.0	6.5	2.5	5.0	0.5	2.0	4.0	3.0	3.0	5.0	4.0	11.0	10.0	9.5	4.5	5.0	7.5	5.5	3.0	10	152.0	100	100%	

### 2.3.1.5.3 MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS																		
No	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	SUMA	PR	%	
F1	Contar con experiencia institucional por más de 68 años.	1	0	0	1	1	0	0	0.5	0	0	1	0	1	4.5	0.06	6.00%	
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.	0	1	1	1	1	0.5	1	0	0	1	0	1	0	6.5	0.087	8.67%	
F3	Contar con un software que realiza el seguimiento de las ordenes de la producción facilita el proceso productivo.	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0.053	5.33%	
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	1	1	1	1	1	0	0.5	0.5	1	1	1	1	0	9	0.12	12.00%	
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	1	1	1	1	1	0	0.5	0	1	1	1	0	0	7.5	0.1	10.00%	
F6	Conocimiento específico de las necesidades del cliente.	0	0.5	0	0	0	1	0.5	0	1	0.5	1	0	0	3.5	0.047	4.67%	
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.	0	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0	0	6	0.08	8.00%	
F8	Contar con varios canales de distribución permite a la empresa mantenerse cerca de su mercado objetivo y de su competencia.	0.5	0	0	0.5	0	0	1	1	0.5	0.5	0	0.5	0	3.5	0.047	4.67%	
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	0	0	0	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0	7	0.093	9.33%	
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	0	1	0	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	8.5	0.113	11.33%	
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.	1	0	0	1	1	1	0.5	0	1	1	1	1	0	7.5	0.1	10.00%	
F12	Disminución en los tiempos adecuados para la atención al cliente.	0	1	0	1	0	0	0	0.5	1	1	1	1	0	5.5	0.073	7.33%	
F13	Tiene bien definida su estructura orgánica y funcional	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0.027	2.67%	
<b>TOTAL</b>		4.5	6.5	4	9	7.5	3.5	6	3.5	7	8.5	7.5	5.5	2	75	1	100%	

### 2.3.1.5.4 MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES																
No	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	SUMA	PR	%	
D1	La indecisión y cambios rápidos de rumbo empresarial por parte de la gerencia crea un alto grado de incertidumbre en los empleados provocando una disminución en el rendimiento y falta de interés en el trabajo.	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	1	2.5	0.049	4.90%	
D2	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	0.5	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	6.5	0.1275	12.75%	
D3	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.	0.5	1	1	1	0	0	0.5	0	0.5	1	1	5.5	0.1078	10.78%	
D4	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.	0.5	1	1	1	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5	0.098	9.80%	
D5	Restricción de compra de materiales para stock.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0.0196	1.96%	
D6	La falta de comunicación entre departamentos es una barrera que hace que los problemas se hagan más grandes y difíciles de solucionar.	0	0	0	0	0	1	0.5	0	1	0.5	0	2	0.0392	3.92%	
D7	No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.	0	0	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	4	0.0784	7.84%	
D8	El no contar con personal formalmente capacitado trae como consecuencia la falta de calidad técnica en el trabajo.	0	1	0	0.5	0	0	0.5	1	1	0.5	0.5	4	0.0784	7.84%	
D9	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.	0	1	0.5	0.5	0	1	1	1	1	1	1	7	0.1373	13.73%	
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	0	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	1	1	6	0.1176	11.76%	
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.	1	1	1	0.5	1	0	0.5	0.5	1	1	1	7.5	0.1471	14.71%	
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>	<b>6.5</b>	<b>5.5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7.5</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

Como resultado de la matriz se priorizará las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	
O1	Capacidad para la expansión en América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.
O3	Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores.
O4	Incremento del nivel de Ventas.
O6	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.
O7	Mayor producción nacional para cubrir demanda internacional.
O8	Crecimiento del sector industrial del mueble.
O13	Disponibilidad de tecnología de punta, favorece a las empresas del sector, debido a que las vuelve más competitivas y disminuye los costos de mano de obra y producción.
O14	Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces, aprovechando al máximo el tiempo.
O15	Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional, que permiten mejorar el servicio al cliente y garantizar el buen estado de los productos.
O17	Facilidad en la adquisición de productos por existir variedad de proveedores.
O19	Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos.
O22	Respuesta inmediata por parte de los proveedores garantiza que no exista atrasos en la producción.
O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.
O27	Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de sus productos y por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
O28	Los clientes no prefieren a la competencia.
O29	La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.
O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad.
O31	Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece.
O32	50% de participación en el mercado.
O35	Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.
O37	La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.

AMENAZAS	
A1	Ingreso al mercado europeo limitado.
A6	Los incrementos a las partidas arancelarias han afectado notablemente en el costo de producción y por ende un incremento en el precio final.
A7	La imposición de un recargo arancelario del 35% para exportar muebles de oficina afecta al nivel de ventas en el exterior
A8	El IVA afecta directamente al consumidor final, ya que incrementa el precio de los bienes lo que limita el consumo.
A10	El mercado prefiere precio y no calidad.
A11	La preferencia de compra por bajos precios, hace que la competencia incremente sus ventas.
A13	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU.
A16	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.
A19	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.
A20	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.
A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.
A22	Preferencia del consumidor por precio y no por calidad.
A23	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.
A26	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.
A27	Mejor atención al cliente brinda a la competencia.

DEBILIDADES	
D02	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.
D03	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.
D04	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.
D09	La falta de capacitación, incentivos y oportunidades para el personal provoca que este busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.

FORTALEZAS	
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.

## 2.3.1.6 MATRICES DE ACCION

### 2.3.1.6.1 MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>5 = ALTO</b>  <b>3 = MEDIO</b>  <b>1 = BAJO</b> </div>		OPORTUNIDADES																				<b>TOTALES</b> <b>POSICION</b>		
		01	03	04	06	07	08	013	014	015	017	019	022	025	027	028	029	030	031	032	035			037
FORTALEZAS	Capacidad para la expansión en América Mayor capacidad adquisitiva de los consumidores Incremento del nivel de Ventas. El incremento de las exportaciones del sector del mueble Mayor producción nacional para cubrir demanda internacional. Crecimiento del sector industrial del mueble. Disponibilidad de tecnología de punta Tecnología de punta hace que los procesos de las empresas sean más eficientes y eficaces Disponibilidad de camiones de distribución en el mercado nacional. Facilidad en la adquisición de productos Buenas relaciones con los proveedores asegura la provisión y respuesta inmediata en momentos críticos. Respuesta inmediata por parte de los proveedores Clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno. Alta satisfacción de los clientes, por la buena calidad de sus productos Los clientes no prefieren a la competencia. La mayor parte de las empresas no exportan sus productos. Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad. Es la empresa que más años de garantía en su producto ofrece 50% de participación en el mercado. Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado. La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.																							
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas.	5	1	5	5	5	3	1	1	1	5	5	5	3	1	1	1	1	3	5	1	59	2	
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	5	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	5	3	3	5	5	3	3	1	1	61	1
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	5	1		1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	5	5	5	3	1	52	4
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	29	7	
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	1	3	5	3	3	51	5
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	1	3	1	1	1	1	43	6
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares en la entrega final del producto.	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	59	3
<b>TOTALES</b>		29	7	18	15	15	13	11	11	7	15	15	17	27	21	23	15	21	19	25	17	13	354	
<b>POSICION</b>		1	20	8	11	12	16	19	18	21	14	15	10	2	6	4	13	5	7	3	9	17		

### 2.3.1.6.4 MATRIZ DE AREAS ESTRATEGICAS FO

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{354}{6 * 7 * 21} = 40,14\%$$

Las fortalezas con las que cuenta ATU tienen un 40% de peso de que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

OPORTUNIDADES		POSICION
O1	Capacidad para la expansión en América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.	1
O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.	2
O32	50% de participación en el mercado.	3
O28	Los clientes no prefieren a la competencia.	4
O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad	5
O21	Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.	6

FORTALEZAS		POSICION
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	1
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.	2
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares por parte de los clientes en la entrega final del producto.	3
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	4
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	5
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	6

### 2.3.1.6.4 MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATEGICA (FA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>5 = ALTO</b>  <b>3 = MEDIO</b>  <b>1 = BAJO</b> </div>		<b>AMENAZAS</b>															<b>TOTALES</b>		<b>POSICION</b>
		A1	A6	A7	A8	A10	A11	A13	A16	A19	A20	A21	A22	A23	A26	A27			
<b>FORTALEZAS</b>																			
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas.	3	1	5	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	33	3	
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	35	2	
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	23	7	
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.	3	1	3	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	27	6	
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	5	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	5	37	1	
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	1	1	5	29	5	
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares en la entrega final del producto.	5	1	1	1	1	1	1	3	1	5	3	1	1	3	3	31	4	
<b>TOTALES</b>		27	7	13	7	17	9	11	13	9	19	21	13	11	15	23	215		
<b>POSICION</b>		1	14	7	15	5	12	11	8	13	4	3	9	10	6	2			

### 2.3.1.6.2 MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATEGICA FA

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{215}{6 * 7 * 15} = 34\%$$

El porcentaje obtenido de 34% podemos ver que ATU se ha basado en la utilización de sus fortalezas, disminuyendo el impacto de las amenazas externas, según la matriz FA.

FORTALEZAS		POSICION
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	1
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción bajo control.	2
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la producción.	3
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares en la entrega final del producto.	4
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.	5
F7	Relación adecuada entre Producción y Ventas.	6

AMENAZAS		POSICION
A1	Ingreso al mercado europeo limitado.	1
A27	Mejor atención al cliente brinda a la competencia.	2
A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.	3
A20	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.	4
A10	El mercado prefiere precio y no calidad.	5
A26	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.	6

### 2.3.1.6.3 MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>INCIDENCIA</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>5 = ALTO</b>  <b>3 = MEDIO</b>  <b>1 = BAJO</b> </div>		AMENAZAS															TOTALES		POSICION
		A1	A6	A7	A8	A10	A11	A13	A16	A19	A20	A21	A22	A23	A26	A27			
<b>D2</b>	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga un lineamiento adecuado , lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	5	1	1	1	3	3	1	3	5	1	3	1	5	3	3	39	2	
<b>D3</b>	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.	5	1	1	1	3	3	1	5	3	3	5	1	3	1	3	39	3	
<b>D4</b>	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna.	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	1	1	41	1	
<b>D9</b>	La falta de capacitación al personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan.	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	27	5	
<b>D10</b>	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	3	1	1	1	1	23	6	
<b>D11</b>	Falta de un adecuado control presupuestario.	5	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	1	3	1	1	31	4	
<b>TOTALES</b>		22	6	6	8	12	12	14	18	18	10	24	10	20	8	12	200		
<b>POSICION</b>		2	15	14	13	7	8	6	5	4	11	1	10	3	12	9			

### 2.3.1.6.3 MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{200}{6 * 6 * 15} = 37\%$$

Las debilidades que tiene ATU tienen un 37% de peso de estancamiento frente a las amenazas que se presentan de acuerdo a la matriz DA.

DEBILIDADES		POSICION
D04	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.	1
D02	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	2
D03	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.	3
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.	4
D09	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.	5
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	6

AMENAZAS		POSICION
A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.	1
A1	Ingreso al mercado europeo limitado.	2
A23	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.	3
A19	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.	4
A16	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.	5
A13	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en capacidad de adquirir muebles ATU.	6



### 2.3.1.6.4 MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DO

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{342}{6 * 6 * 21} = 45,48\%$$

La empresa tiene una capacidad de mejorar en un 45%, de su situación actual.

DEBILIDADES		POSICION
D03	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.	1
D02	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	2
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.	3
D04	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.	4
D9	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.	5
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	6

OPORTUNIDADES		POSICION
O29	La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.	1
O1	Capacidad para la expansión en América Latina ya que no existen grandes exportadores de muebles.	2
O35	Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.	3
O37	La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.	4
O06	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.	5
O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad.	6

## 2.4 MATRIZ SINTESIS

Esta matriz es resultado de la matriz de acción donde se han priorizado los factores de mayor impacto en la organización resumiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para formular estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno a fin de lograr una ventaja competitiva.

## 2.4.1 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA				
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Capacidad para la expansión en América	A1	Ingreso al mercado europeo limitado.
	O6	El incremento de las exportaciones del sector del mueble genera más ingresos a las empresas nacionales.	A10	El mercado prefiere precio y no calidad.
	O21	Los proveedores garantizan la recuperación de productos en mal estado.	A13	El incremento de la tasa de subempleo reduce el porcentaje de las personas que se encuentran en necesidad de adquirir muebles ATU.
	O25	La mayoría de los clientes afirman que el servicio que brinda ATU es bueno.	A16	Necesidad de los proveedores de reducir el plazo de pago.
	O28	Los clientes no prefieren a la competencia.	A19	Limitada información tanto de la empresa como del producto ocasiona desinterés en los clientes.
	O29	La mayor parte de las empresas no exportan sus productos.	A20	Alto porcentaje de clientes que usan servicios similares con otras empresas.
	O30	Las empresas de la competencia no poseen certificaciones de calidad.	A21	Alto posicionamiento de otras marcas en la mente del consumidor.
	O32	50% de participación en el mercado.	A23	ATU posee los precios más altos en relación a la competencia.
	O35	Incrementar el nivel de exportaciones, buscando nuevos nichos de mercado.	A26	Los precios que ATU posee son altos, en relación a los de su competencia.
O37	La competencia no brinda garantías adecuadas por durabilidad de los productos.	A27	Mejor atención al cliente brinda a la competencia.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
F2	Abastecimiento adecuado de materias primas para evitar atrasos en la	F2, F4 con O25, O28 Fidelizar al cliente brindandole un servicio de calidad	F2, F10 con A10 Realizar alianzas estrategicas para tener tiempos de respuesta inmediata de productos	
F4	Contar con una serie indicadores de gestión permite tener la producción	F4, F7 con O1, O32 Ampliar el volumen de exportaciones a America Latina	F17 con A21, A25 Invertir en campanas publicitarias para posicionar mas a la marca en la mente del consumidor	
F5	Existe un adecuado control de los pedidos.	F4, F5, F9 con O1, O28, O35 Realizar estudios de mercado para penetrar en nuevos nichos de mercado.	F4, F7 con A23 Reducir costos y adquirir materia prima mas barata sin descuidar la calidad.	
F7	Relación adecuada entre Producción y			
F9	Control diario del servicio brindado al cliente.	F5, F11 con O6, O29, O30 Crear sucursales en otros países para incrementar la participacion en el mercado internacional.	F4,F9 con A19 Mejorar e implementar informacion en la pagina web	
F10	Brinda solución inmediata a los problemas de cada cliente.			
F11	Posee un bajo nivel de observaciones regulares en la entrega final del producto.	F7 con O25 Reducir tiempos de produccion y minimizar costos en la adquisicion de materias primas	F9 con A10, A23 Ofrecer precios competitivos y excelente calidad	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
D2	La carencia de una planificación estratégica provoca que la empresa no tenga objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	D2,D3 con O7, O8 Implementar un Modelo de Gestion estrategica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas, aportando de esta forma el crecimiento de la industria	A23, A26 con D11 Establecer nuevo sistema de precios que le permitan a la empresa incrementar sus ventas	
D3	La falta de planes estratégicos hace que no logre un crecimiento continuo, no se conoce a donde quiere ir.			
D4	Objetivos y estrategias variantes provocando inestabilidad interna y haciendo que esta pierda su punto de llegada.			
D09	La falta de capacitación al personal, incentivos y oportunidades para el personal administrativo provoca que el personal busque nuevas oportunidades y que no pongan valor agregado a las actividades que realizan fuera de la empresa.	D09, D10 con O1 Crear un departamento de Recursos Humanos	D09, D10 con A27 Implementar el proceso de reclutamiento y seleccion de personal, para escoger personal altamente capacitado en atención al cliente para elevar los niveles de satisfaccion	
D10	No cuenta con planes de carrera para los empleados.	D09 con O26 Capacitar al personal segun las necesidades del trabajador y la empresa	A21, A23 con D2, D3, D4 Realizar campanas publicitarias y demostraciones en lugares de concurrencia para posicionar la marca en la mente del consumidor	
D11	Falta de un adecuado control presupuestario.	O7 con D11 Control y evaluacion presupuestaria	D11 con A22 Optimizar recursos y disminucion de desperdicios	

### 2.4.1.1 MATRIZ RESUMEN DE SINTESIS ESTRATEGICA

MATRIZ RESUMEN DE SINTESIS ESTRATEGICA	
E1	F2, F4 con O25, O28 Fidelizar al cliente brindándole un servicio de calidad
E2	F4, F7 con O1, O32 Ampliar el volumen de exportaciones a América Latina
E3	F2 con O7, O8, O16 Adquirir materia prima de acuerdo a la demanda existente, manteniendo un stock adecuado
E4	F4, F5, F9 con O1, O28, O35 Realizar estudios de mercado para penetrar en nuevos nichos de mercado
E5	F5, F11 con O6, O29, O30 Crear sucursales en otros países para incrementar la participación en el mercado internacional.
E6	F7 con O25 Reducir tiempos de producción y minimizar costos en la adquisición de materias primas
E7	D2, D3 con O7, O8 Implementar un Modelo de Gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas, aportando de esta forma el crecimiento de la industria
E8	D07 con O1 Crear un departamento de Recursos Humanos
E9	D09 con O26 Capacitar al personal según las necesidades del trabajador y la empresa
E10	O7 con D11 Control y evaluación presupuestaria
E11	F2, F10 con A10 Realizar alianzas estratégicas para tener tiempos de respuesta inmediata de productos
E12	F17 con A21, A25 Invertir en campañas publicitarias para posicionar mas a la marca en la mente del consumidor
E13	F4, F7 con A23 Reducir costos y adquirir materia prima más barata sin descuidar la calidad.
E14	F4, F9 con A19 Mejorar e implementar información en la página web
E15	F9 con A10, A23 Ofrecer precios competitivos y excelente calidad
E16	A23, A26 con D11 Establecer nuevo sistema de precios que le permitan a la empresa incrementar sus ventas
E17	D07 con A27 Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para escoger personal altamente capacitado en atención al cliente para elevar los niveles de satisfacción
E18	A21, A23 con D2, D3, D4 Realizar campañas publicitarias y demostraciones en lugares de concurrencia para posicionar la marca en la mente del consumidor
E19	D11 con A22 Optimizar recursos y disminución de desperdicios

**CAPITULO 3**  
**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**



### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Dirección Estratégica es un enfoque global de administración que se basa en la toma de decisiones orientadas a asegurar el funcionamiento de la organización, en busca de resultados y un desarrollo satisfactorio.

#### 3.1 Definición del Negocio

Es el punto de partida del análisis para tomar decisiones estratégicas.

**TABLA 24 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION	RESPUESTAS
CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?	QUE NECESIDAD SATISFACEMOS?	Producir y comercializar Muebles de Oficina y Hogar
CUAL SERA NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTURO?	CUAL ES NUESTRO MERCADO OBJETIVO?	Todas aquellas personas o entidades públicas o privadas que requieran muebles para oficina u hogar a nivel nacional e internacional.
CUAL DEBERA SER NUESTRO NEGOCIO?	NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS SON?	Ofrecer buena calidad , durabilidad y variedad de diseños, satisfaciendo las necesidades de los clientes

Elaborado por: Carla Arévalo A.

ATU "Artículos de Acero" S.A. es una sociedad anónima que produce y comercializa Muebles de Oficina y Hogar a todas aquellas personas o entidades públicas o privadas que requieran muebles a nivel nacional e internacional, ofreciéndoles buena calidad, durabilidad y variedad de diseños satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

## 3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

Se entiende por principios a los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

La empresa no cuenta con principios definidos, por lo que se plantea los principios más importantes que debería existir en una empresa como son:

### 3.2.1 PRINCIPIOS

**EFICIENCIA:** Optimizar recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

**EFICACIA:** Consecución de lo deseado.

**INNOVACIÓN:** Introducción de nuevas ideas y productos con el fin de ser competitivos dentro del mercado.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Realizar actividades con una actitud solidaria y en equipo involucrando a todos los miembros de la organización, con el fin de obtener una respuesta rápida al entorno.

**CONFIANZA:** Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.

**TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO:** Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.

**DEMOCRACIA:** Hacer que el personal de la empresa sea participe en las decisiones que para mejora de la empresa.

### 3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Esta matriz es una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, identifica los factores que guían el comportamiento y proceder de las personas que integran la empresa.

Una vez determinados los principios que regirán a la organización se procedió a realizar la siguiente matriz para determinar cuáles son aplicables en la organización.

GRUPOS DE INTERES	Clientes	Proveedores	Accionistas	Empleados	Competencia	Total
<b>PRINCIPIOS</b>						
Eficiencia	*	*	*	*	-	4
Eficacia	*	*	*	*	-	4
Innovacion	*	*	*	*	-	4
Trabajo En Equipo	-	*	*	*	-	3
Confianza	*	*	*	*	-	4
Transparencia Y Profesionalismo	*	*	*	*	-	4
Democracia	*	*	*	*	-	4
Cuidado Del Medio Ambiente	*	*	*	*	*	5

## **PRINCIPIOS**

<b>PRINCIPIOS</b>	
EFICIENCIA	En cada una de las actividades para la satisfacción de las necesidades de los clientes
EFICACIA	En la consecución de lo deseado
INNOVACION	Para ser siempre competitivos
CONFIANZA	En los empleados y clientes
TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO	En el cumplimiento de las actividades diarias
DEMOCRACIA	Hacer participe a los empleados de las decisiones que se van a tomar
CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	Evitando la destrucción total del ecosistema

## **VALORES**

**RESPECTO:** Hacia las demás personas, donde la cortesía se demuestre tanto en palabras como en hechos, siendo seguidores del correcto obrar en el negocio.

**HONESTIDAD:** A través de actos permisibles según la ley y la moral, dilucidar decoro en el desempeño normal de la empresa, donde la verdad no sea impuesta sino que sea iniciativa de personeros de la entidad.

**RESPONSABILIDAD:** Compromiso con uno mismo, con los demás, con la sociedad en general y con nuestros proveedores, aceptando las consecuencias de de nuestros actos, buscando ofrecer un buen producto y satisfacer las necesidades del mercado.

**LEALTAD:** En el cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes tanto internos como externos.

**ÉTICA:** En cada una de nuestras acciones manteniendo en el marco de lo moral.

**CONFIDENCIALIDAD:** Cuidar los procesos, actividades, y secretos empresariales y no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.

**COMPROMISO:** Con nuestros clientes y proveedores en cada una de nuestras acciones.

### 3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

Grupos De Interes	Cientes	Proveedores	Accionistas	Empleados	Competencia	Total
Valores						
Respeto	*	*	*	*	-	4
Honestidad	*	*	*	*	-	4
Responsabilidad	*	*	*	*	-	4
Lealtad	*	*	*	*	-	4
Ética	*	*	*	*	-	4
Confidencialidad	*	*	*	*	-	4
Compromiso	*	-	*	*	-	3

VALORES
RESPECTO
HONESTIDAD
RESPONSABILIDAD
LEALTAD
ETICA
CONFIDENCIALIDAD

### 3.3 MISIÓN

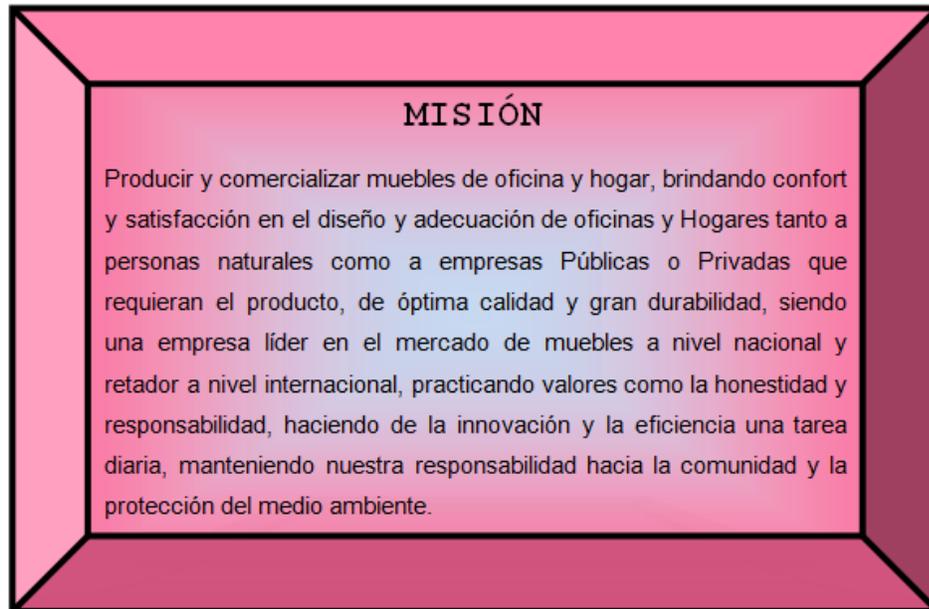
La empresa desde hace 4 años tiene definida una filosofía corporativa, que contempla únicamente la misión y visión. La misión actual es:

Construir nuestro futuro produciendo y comercializando muebles de oficina y hogar de óptima calidad, dedicando nuestros esfuerzos a conseguir el deleite de los clientes, el desarrollo del personal y la satisfacción de los accionistas, sobre la base de una cultura de compromiso de los empleados y colaboradores, haciendo de la innovación y la eficiencia una tarea diaria, manteniendo nuestra responsabilidad hacia la comunidad y la protección del medio ambiente

#### PARÁMETROS PARA REDEFINIR LA MISIÓN

MISION INSTITUCIONAL	
<b>Naturaleza del negocio</b>	Producir y comercializar de Muebles Oficina y Hogar
<b>Razón para existir</b>	Brindar confort y satisfacción en el diseño y adecuación de Oficinas y Hogares.
<b>Mercado al que sirve</b>	Personas o empresas Públicas o Privadas que requieran del producto
<b>Características Generales del producto</b>	Calidad, Durabilidad y Garantía
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Líder en el mercado nacional de muebles y Retador a nivel internacional
<b>Principios y Valores</b>	Honestidad, responsabilidad, innovación y cuidado del medio ambiente

### 3.3.1 MISION PROPUESTA



### 3.4 VISIÓN

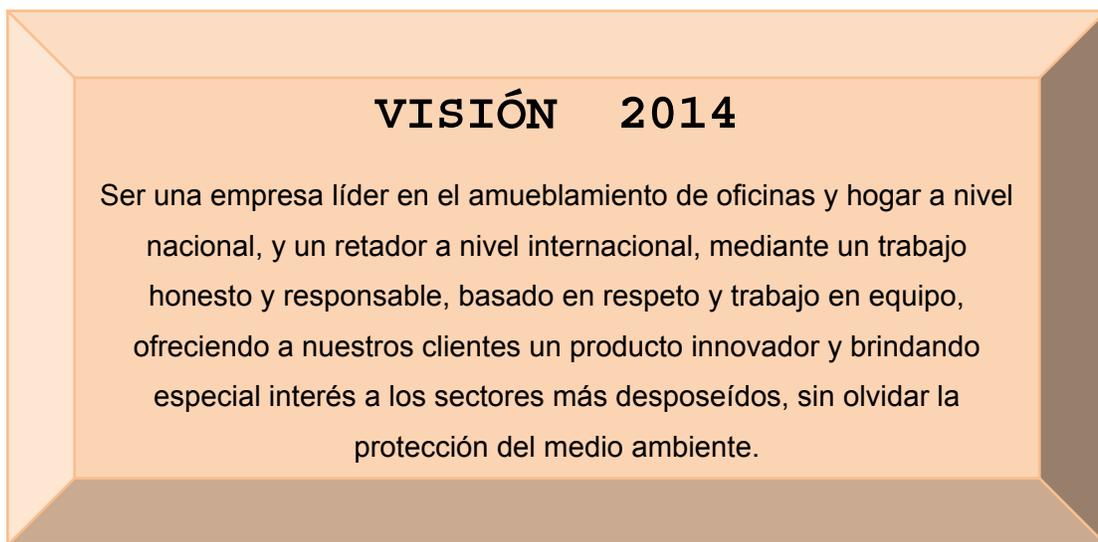
La visión actual de la empresa es:

Mantener el liderazgo en amueblamiento de oficinas a nivel nacional con un incremento de ventas anual del 5 %, aumentar las ventas de exportaciones en un 7% y para el 2012 llegar a ser la empresa líder en ventas de muebles del hogar a nivel nacional.

## PARÁMETROS PARA REDEFINIR LA VISIÓN

VISION INSTITUCIONAL	
Posición en el mercado	Líder (Nacional) y Retador (Internacional)
Tiempo	4 años
Ámbito del mercado	Nacional
Cliente	Personas de estrato medio alto y Empresas Públicas o Privadas.
Productos o Servicios	Amueblamiento de Oficinas y Hogar
Valores	Honestidad, responsabilidad
Principio Organizacional	Respeto, trabajo en equipo, innovación y cuidado del medio ambiente

### 3.4.1 VISION PROPUESTA



## **3.5 OBJETIVOS**

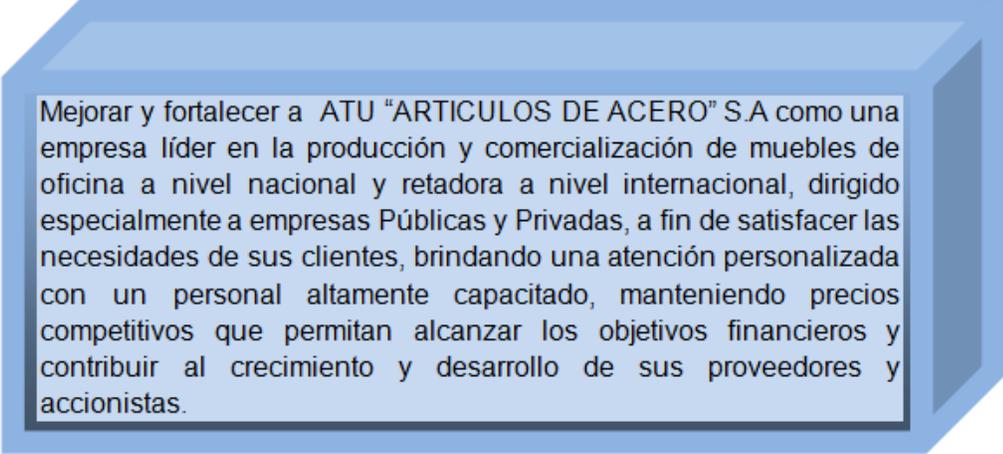
Los objetivos son las bases de una estrategia empresarial, definen los logros que se esperan obtener en un periodo de tiempo establecido. Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ✓ Específicos
- ✓ Medibles
- ✓ Alcanzables
- ✓ Realistas
- ✓ Plazo

### **3.5.1 OBJETIVO CORPORATIVO**

Los objetivos corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico realizado a través del análisis matricial que permite a los gerentes y demás miembros de la organización contar con importantes parámetros para la acción, ya que están en continua evolución frente a los cambios que se presentan en el medio ambiente y en la organización.

El objetivo corporativo para ATU propuesto es:



Mejorar y fortalecer a ATU "ARTICULOS DE ACERO" S.A como una empresa líder en la producción y comercialización de muebles de oficina a nivel nacional y retadora a nivel internacional, dirigido especialmente a empresas Públicas y Privadas, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando una atención personalizada con un personal altamente capacitado, manteniendo precios competitivos que permitan alcanzar los objetivos financieros y contribuir al crecimiento y desarrollo de sus proveedores y accionistas.

### **3.6 PROPUESTAS DE VALOR PARA CADA PERSPECTIVA**

Las propuestas de valor son promesas implícitas que La empresa hace a sus clientes, entregando una combinación particular de características.

Las propuestas de valor para la empresa ATU "ARTICULOS DE ACERO" S.A. son:

### 3.6.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión

### 3.6.2 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)
CLIENTES	PRECIO	Precios competitivos
	TIEMPO	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos
	FUNCIONALIDAD	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente
	RELACIONES	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro

### 3.6.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR
PROCESOS INTERNOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto más eficientes
	OPERATIVOS	Disminuir tiempos de producción
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y optimizar los recursos utilizados
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores
	REDES DE COOPERACION	Realizar alianzas estratégicas con proveedores
	INNOVACION	Automatización de los procesos de producción

### 3.6.4 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización
	CAPITAL HUMANO	Mejorar el recurso humano a través de la capacitación constante
	CAPITAL INFORMÁTICO	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo

### 3.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE

Los objetivos estratégicos clave de la empresa provienen de la matriz síntesis, los mismos que se resumen en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados
	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización
	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas
CLIENTES	Precios competitivos	Mantener una política de precios competitivos
	Ofrecer productos de calidad.	Reducir el número de garantías por fallas en el producto al mes
	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos	Reducción de tiempos de entrega del producto al cliente
	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado	Incrementar anualmente las líneas de producción
	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes
	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes
PROCESOS/INTERNO	Procesos de entrega del producto que el cliente requiera más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas
	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar la productividad un 5% más que el 2009
	Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y optimizar los recursos utilizados	
	Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores	
	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Implementar el modelo de gestión estratégica a través del BSC
	Mejorar los subsistemas de RRHH	Implementar el Departamento de RRHH
	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo

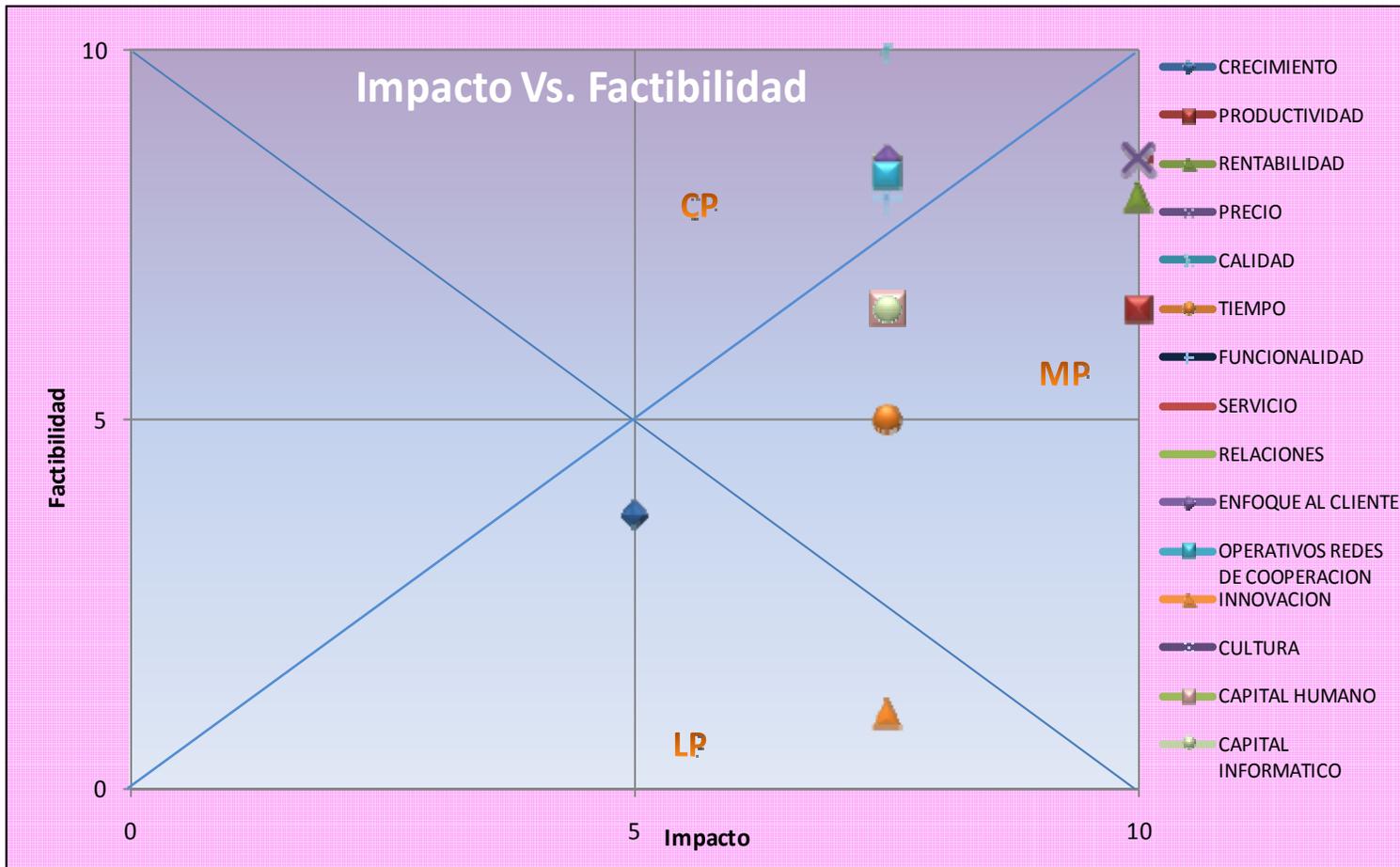
### 3.7.1 PRIORIZACION DE OBJETIVOS

PRIORIZACION DE OBJETIVOS									
INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
	ALTA = 10 MEDIA = 5 BAJA = 1		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	A PORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION	ACEPTACION INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVA	IMPULSOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados	1	1	10	3.7	5	5	5
	PRODUCTIVIDAD	Reducir el nivel de costos y gastos de la organizacion	5	5	10	6.5	10	10	10
	RENTABILIDAD	Incrementar el margen de ganancia por ventas	5	10	10	8	10	10	10
CLIENTES	PRECIO	Mantener una politica de precios competitivos	10	10	10	10	10	5	7.5
	TIEMPO	Reduccion de tiempos de entrega del producto al cliente	5	5	5	5	5	10	7.5
	FUNCIONALIDAD	Incrementar anualmente las lineas de produccion	5	10	10	8	5	10	7.5
	SERVICIO	Incrementar el Nivel de satisfaccion de los clientes	10	5	10	8.5	10	10	10
	RELACIONES	Incrementar el nivel de recompra de los clientes	10	5	10	8.5	5	10	7.5
PROCESOS/BIENIOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Disminuir tiempos en el proceso de comercializacion y ventas	5	5	10	6.5	10	5	7.5
	OPERATIVOS	Incrementar la productividad un 5% mas que el 2009	5	5	10	6.5	10	5	7.5
	REDES DE COOPERACION	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores	10	10	10	10	5	10	7.5
	INNOVACION	Maximizar los niveles de produccion	1	1	1	1	5	10	7.5
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Implementar el modelo de gestion estrategica a traves del BSC	10	10	5	8.5	10	10	10
	CAPITAL HUMANO	Implementar el Departamento de RRHH	5	5	10	6.5	5	10	7.5
	CAPITAL INFORMATICO	Incrementar el nivel de actualizacion de maquinaria y equipo	5	10	5	6.5	5	10	7.5

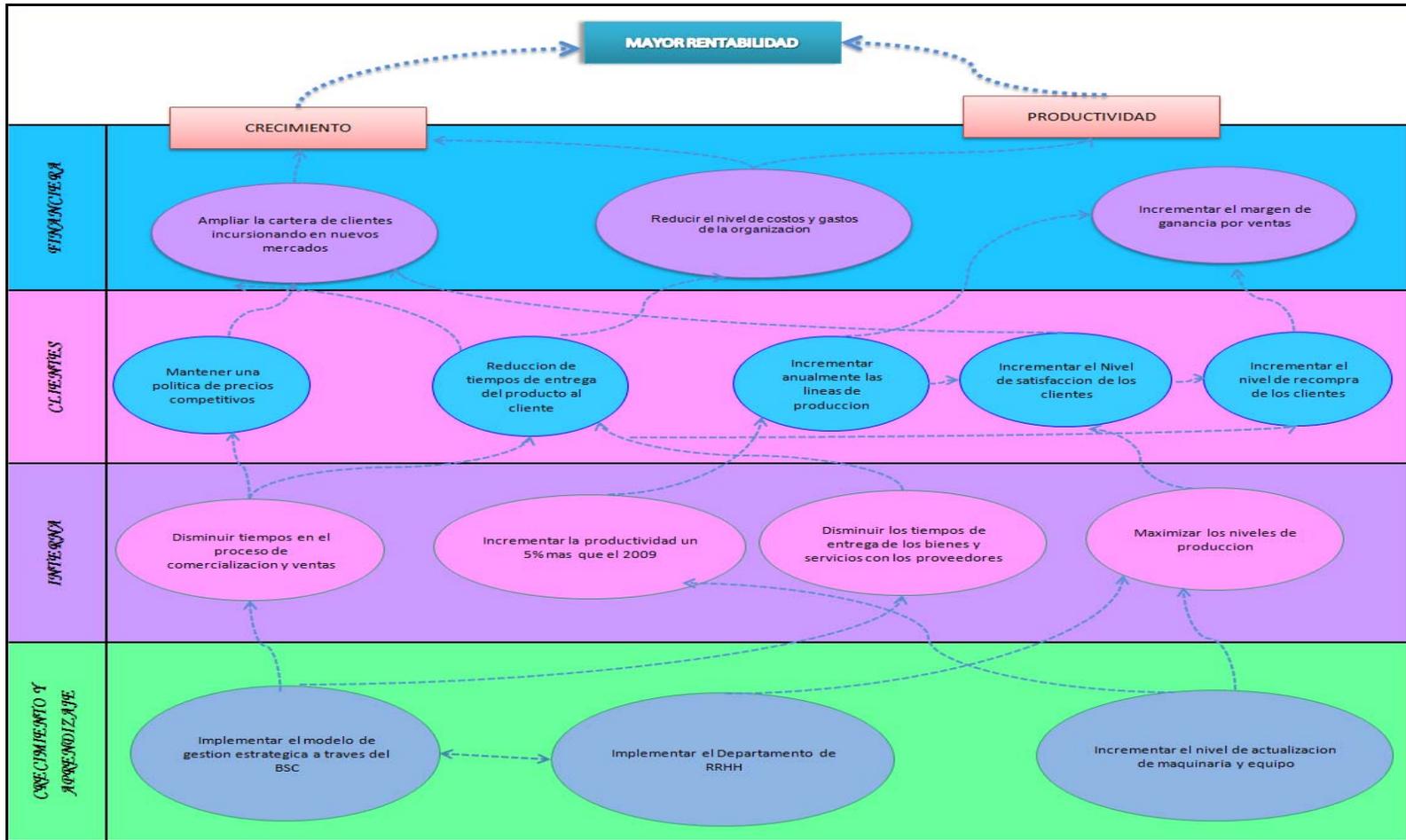
### 3.7.2 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados			X
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización		X	
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas		X	
CLIENTES	PRECIO	Precios competitivos	Mantener niveles competitivos del precio de venta	X		
	TIEMPO	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos	Reducir tiempos de entrega del producto al cliente		X	
	FUNCIONALIDAD	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado	Incrementar anualmente las líneas de producción	X		
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes		X	
	RELACIONES	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes			
PROCESO INTERNO	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto que el cliente requiera más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas	X		
	OPERATIVOS	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar el Nivel de productividad		X	
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y optimizar los recursos utilizados				
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores	X		
	REDES DE COOPERACION	Realizar alianzas estratégicas con proveedores				
INNOVACION	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción			X	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Implementar un modelo de gestión estratégica	X		
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los subsistemas de RRHH	Incrementar el nivel de Satisfacción del Recurso Humano	X		
	CAPITAL INFORMatico	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo		X	

### 3.11 IMPACTO VS FACTIBILIDAD



### 3.8 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS



### 3.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La estrategia es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector en el que desarrolla sus actividades.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS			
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BASICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
		DIFERENCIACION	Dar al producto y/o servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que se diferencie de la competencia
		CONCENTRACION	Satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION	Intenta incrementar las ventas de los productos actuales en
		DESARROLLO DE MERCADO	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos
		DESARROLLO DE PRODUCTO	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTGREDO	INTEGRACION HACIA ARRIBA	Generalmente guiada por la preocupacion de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento o de importancia estrategica
		ANTEGRACION HACIA ABAJO	Estrategia de integracion hacia el consumidor, permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada
		INTEGRACION HORIZONTAL	El objetivo es reforzar la posicion competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca anadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plan tecnologico y comercial
		DIVERSIFICACION PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relacion con sus actividades tradicionales.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LIDER	Aquella que ocupa la posicion dominante y es reconocida como tal por sus competidores	
	DEL RETADOR	Empresa que elige atacar al lider a pesar de que su posicion dentro del mercado no es dominante	
	DEL SEGUIDOR	Empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	
	DEL ESPECIALISTA	Empresa que se interesa po uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado	

Fuente: Salazar, F. Gestión Estratégica de Negocios 2007 pág. 206

Al analizar los diferentes tipos de estrategias, se tiene:

### **3.9.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

La estrategia de desarrollo que posee ATU “Artículos de Acero” S.A es: “DIFERENCIACION”.

ATU 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.

### **3.9.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento que tiene la empresa es: “INTENSIVO - DESARROLLO DE MERCADO”

ATU investigará nuevos mercados para incrementar su nivel de ventas introduciendo sus productos en nuevos mercados a los que no ha llegado, con el fin de seguir atendiendo de manera eficiente al mercado actual, superando sus expectativas y maximizando el nivel de ventas de los productos.

### **3.9.3 ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD**

La empresa como estrategia de competitividad es “DEL LIDER”. ATU posee el 50% de participación en el mercado nacional es decir tiene una posición dominante y reconocida por sus competidores principales y demás empresas o pequeños talleres con similares líneas de producción.

La empresa como estrategia de competitividad es “DEL RETADOR”.ATU quiere ser una empresa Retadora en el mercado internacional (América Latina) ya que su posición no es dominante y tienen un porcentaje insignificante de mercado.

### **3.9.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

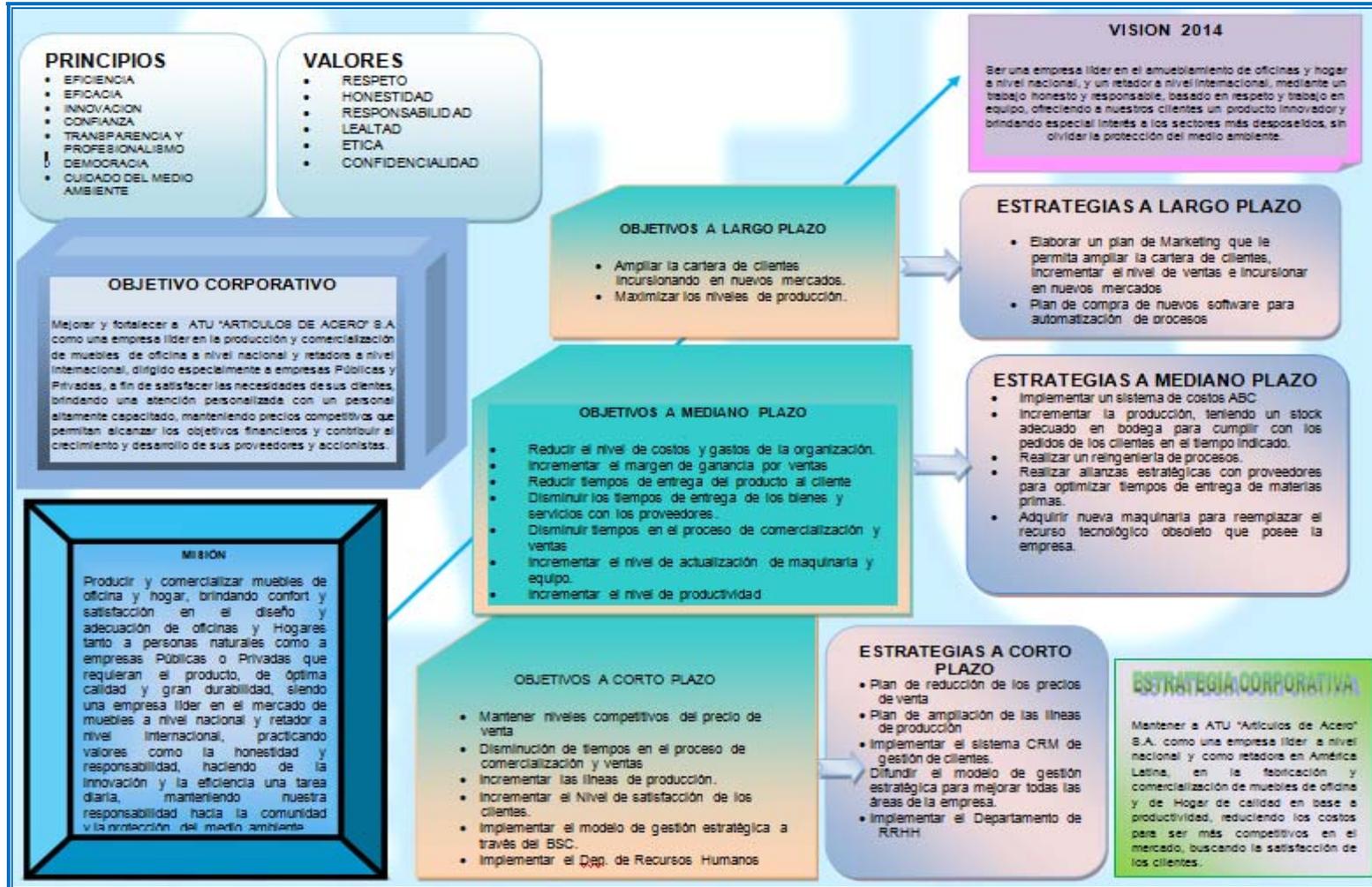
Después de definir los tipos de estrategia de ATU “Artículos de Acero” S.A., se puede establecer la estrategia corporativa que la empresa posee.

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Mantener a ATU “Artículos de Acero” S.A. como una empresa líder a nivel nacional y como retadora en América Latina, en la Fabricación y comercialización de muebles de oficina y de Hogar de calidad en base a productividad, reduciendo los costos para ser más competitivos en el mercado, buscando la satisfacción de los clientes.

CUADRO DE ACCIONES ESTRATEGICAS							
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAZO			ACCIONES ESTRATEGICAS
				CORTO	MEDIANO	LARGO	
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados			X	Elaborar un plan de Marketing que le permita ampliar la cartera de clientes, incrementar el nivel de ventas e incursionar en nuevos mercados
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización		X		Implementar un sistema de costos ABC
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas		X		Realizar un estudio de mercado para captar clientes potenciales
BIENES	PRECIO	Precios competitivos	Mantener una política de precios competitivos	X			Plan de descuentos por frecuencia de compra
	CALIDAD	Ofrecer productos de calidad.	Reducir el número de garantías por fallas en el producto	X			Implementar un sistema de calidad
	TIEMPO	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos	Reducir tiempos de entrega del producto al cliente		X		Elaborar un plan para controlar los tiempos desde el pedido del producto hasta la entrega del producto terminado
	FUNCIONALIDAD	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado	Incrementar anualmente las líneas de producción	X			Realizar estudios de las necesidades del mercado frente a las necesidades de la empresa
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes				Implementar el sistema CRM de gestión de clientes
	RELACIONES	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes		X		
PROCESOS	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto que el cliente requiera más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas				Realizar un reingeniería de procesos
	OPERATIVOS	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar el nivel de productividad			X	
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y					
	REDES DE COOPERACION	Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores			X	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para optimizar tiempos de entrega de materias primas
		Realizar alianzas estratégicas con					
INNOVACION	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción				X	Plan de compra de nuevos softwares para automatización de procesos
CRECIMIENTO/REINVERSION	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Implementar un modelo de gestión estratégica	X			Difundir el modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los subsistemas de RRHH	Incrementar el nivel de satisfacción del Recurso Humano		X		Implementar el Departamento de RRHH
	CAPITAL INFORMATICO	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo		X		Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnológico obsoleto que posee la empresa

### 3.10 MAPA CORPORATIVO



**CAPITULO 4**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC**



## **4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)**

### **4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M**

El Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Tablero de Comando en forma casi literal Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza los temas estratégicos a partir de 4 perspectivas: Financiera, de Clientes, Desarrollo Humano e Interna.

## **4.2 MEDIDAS**

### **4.2.1 ¿Qué es un KPI?**

“Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI's permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

## SISTEMAS DE MEDICIÓN (KPI).

TABLA 25 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

	PE	ANCE	IN	DR
	D	ENO	IN	DR
Fundamental	Impacto critico:			Medidor
Estrategico	* Rentabilidad			Meta
Enfocar al desempeno	* Satisfaccion			Frecuencia
Garantizar Impacto	* Calidad			Fuente de Captura
	* Productividad			

### 4.3 MEDIDAS (INDICADORES)

#### Tipos de Indicadores de Gestión:

Los dos tipos básicos de KPI's o Indicadores, son:

- KPI's de resultado, los cuales únicamente nos indican el impacto de las acciones.
- KPI's impulsores, los cuales nos permiten gestionar el negocio, nos ayudan a entender, predecir y modificar el impacto ó el resultado esperado.

Es decir, que quizá la peor forma de querer administrar los resultados financieros.

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

- **Indicadores de cumplimiento:** nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de Calidad:** es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.
- **Indicadores de evaluación:** ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de gestión:** nos permiten administrar realmente un proceso.

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI 's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados	Incremento de la cartera de clientes	ICN= ((Clientes Actuales/Clientes años anteriores)-1)* 100	Semestral	Reporte de clientes sistema Baan	5%
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas	Incremento del Margen Neto	((Margen Neto actual /Margen Neto Año anterior)-1)*100	Anual	Estados Financieros	23%
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización	Nivel de costos y gastos	(Costos y Gastos / Ventas)*100	Trimestral	Financieros/ Estudios economicos	22%

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI 's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
CLIENTES	PRECIO	Precios competitivos	Incrementar los niveles de recompra de los clientes	Recompra de clientes	( Total clientes de recompra/Total de clientes que compran)	Mensual	Area de Ventas	52%
	TIEMPO	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos	Reducir tiempos de entrega del producto al cliente	Tiempo de entrega	(Tiempo ejecutado / Tiempo Estimado)*100	Trimestral	Reportes de entrega	25%
	FUNCIONALIDAD	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas	Incrementar anualmente las líneas de producción	Numero de nuevas líneas creadas	Lineas actuales- Lineas Anteriores	Anual	Lanzamientos de Productos	2(líneas)
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	(Clientes Satisfechos/ Clientes atendidos) *100	Mensual	Encuestas a clientes/ Buzon de quejas	94%
	RELACIONES	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes	Recompra de clientes	Porcentaje de clientes que compran al menos dos veces al año	Anual	Reporte sistema BAAN	40%

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI 's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
INTERNA	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas	Indice de reducción de tiempos de atención	IRTA= (Tiempo real de atención/Tiempo estimado)*100	Trimestral	Registro de tiempos de atención al cliente	0
	OPERATIVOS	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar los índices de valor agregado	Índices de Valor Agregado	(Procesos mejorados/Total de procesos)*100	Anual	Registros de procesos mejorados y registros de tiempos de	15%
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y						
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios de los proveedores	Índice de entrega de pedidos del proveedor	(pedidos entregados a tiempo/pedidos totales)*100	Trimestral	Ordenes de Compra solicitadas	65%
	REDES DE COOPERACION	Realizar alianzas estratégicas con proveedores						
INNOVACION	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción	Incremento de Producción	((Producción actual/Producción anterior)-1)*100	Semestral	Investigación de Mercados	60%	

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIDAS				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI 's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Difundir e Implementar el modelo de gestión estratégica	Nivel de Implementación	(# proyectos ejecutados/ # proyectos planteados)*100	Anual	Informe de avance de implementación	0%
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los subsistemas de RRHH	Incrementar el nivel de satisfacción del Recurso Humano	Nivel Satisfacción del RRHH	Niveles de percepción del cliente interno de acuerdo a las encuestas realizadas	Anual	Recurso Humano	0%
	CAPITAL INFORMATICO	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo	% de maquinaria Renovada	(Maquinaria renovada/ Total maq obsoleta existente)	Anual	Reporte de Inventarios	2%

### 4.3.1.METAS

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				METAS																RESPONSABLE				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2010				2011				2012				2013					2014			
				META	●	●	●	META	●	●	●	META	●	●	●	META	●	●	●		META	●	●	●
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados	10%	<=5%	>5% y< 10%	>=10%	12%	<=10%	>10% y <12%	>=12%	15%	<=12%	>12% y <15%	>=15%	18%	<=15%	>15% y <18%	>=18%	20%	<=18%	>18% y <20%	>=20%	Dep. Ventas
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas	25%	<=23%	>23% y <25%	>=25%	28%	<=25%	>25% y <28%	>=28%	31%	<=28%	>28% y <31%	>=31%	34%	<=31%	>31% y <34%	>=34%	37%	<=34%	>34% y <37%	>=37%	Dep. Financiero
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización	20%	>=22%	<22% y >21%	<=20%	18%	>=20%	<20% y >19%	<=18%	16%	>=18%	<18% y >17%	<=16%	15%	>=16%	<16%	<=15%	13%	>=15%	<15% y >14%	<=13%	Dep. Financiero

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				METAS																RESPONSABLE				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2010			2011			2012			2013			2014								
				META	●	●	META	●	●	META	●	●	META	●	●	META	●	●						
CLIENTES	PRECIO	Precios competitivos	Incrementar los niveles de recompra de los clientes	50%	>=52 %	<=52 % y <50%	<=50 %	47%	>=50 %	<=50% y <47%	<=47 %	45%	>=47 %	<=47 y <45	<=45	43%	>=45	<=45 y <43	<=43	40%	>=43 %	<=43 % y <40%	<=40 %	Dep. Ventas
	TIEMPO	Tiempos de produccion e instalacion del producto reducidos	Reducir tiempos de entrega del producto al cliente	22%	>=25 %	<=25 y <22	<=22 %	20%	>=22 %	<=22 % y <20%	<=20 %	18%	>=20 %	<=20 % y <18%	<=18 %	16%	>=18 %	<=18 % y <16%	<=16 %	12%	>=16 %	<=16 % y <12%	<=12 %	Dep. Produccion
	FUNCIONALIDAD	Crear disenos innovadores de acuerdo a las nuevas	Incrementar anualmente las lineas de produccion	3l	<=2l	>2l y <3l	>=3l	4l	<=3l	>3l y <4l	>=4l	6l	<=4l	>4l y <6l	>=6l	8l	<=6l	>6l y <8l	>=8l	10l	<=8l	>8l y <10l	>=10l	Jefe de Diseno
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el Nivel de satisfaccion de los clientes	95%	<=94 %	>94% y <95%	>=95 %	96%	<=95 %	>95% y <96%	>=96 %	97%	<=96 %	>96% y <97%	>=97 %	99%	<=97 %	>97% y <99%	>=99 %	100%	<=99 %	>99% y <100%	>=100 %	Dep. De Servicio al Cliente
	RELACIONES	Mejorar la relacion con los clientes mediante la integracion de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes	42%	<=40 %	>40% y <42%	>=42 %	44%	<=42 %	>42% y <44%	>=44 %	46%	<=44 %	>44% y <46%	>=46 %	48%	<=46 %	>46% y <48%	>=48 %	50%	<=48 %	>48% y <50%	>=50 %	Dep. De Ventas

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				METAS																RESPONSABLE				
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2010				2011				2012				2013					2014			
				META	●	●	●		META	●	●	●												
INTERNA	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas	5%	<=4%	>4% y < 5%	>=5%	10%	<=5%	>5% y < 10%	>=10%	15%	<=10%	>10% y < 15%	>=15%	20%	<=15%	>15% y < 20%	>=20%	25%	<=20%	>20% y < 25%	>=25%	Dep. De Ventas
	OPERATIVOS	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar los índices de valor agregado	20%	<=15%	>15% y < 20%	>=20%	25%	<=20%	>20% y < 25%	>=25%	30%	<=20%	>20% y < 30%	>=30%	35%	<=30%	>30% y < 35%	>=35%	40%	<=35%	>35% y < 30%	>=30%	Gerente de Planta
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y		70%	<=65%	>65% y < 70%	>=70%	75%	<=70%	>70% y < 75%	>=75%	80%	<=75%	>75% y < 80%	>=80%	85%	<=80%	>80% y < 85%	>=85%	90%	<=80%	>80% y < 85%	>=85%	Gerente de Planta
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios de los proveedores	70%	<=65%	>65% y < 70%	>=70%	75%	<=70%	>70% y < 75%	>=75%	80%	<=75%	>75% y < 80%	>=80%	85%	<=80%	>80% y < 85%	>=85%	90%	<=80%	>80% y < 85%	>=85%	Gerente de Planta
	REDES DE COOPERACION	Realizar alianzas estratégicas con proveedores																						
INNOVACION	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción	65%	<=60%	>60% y < 65%	>=65%	70%	<=65%	>65% y < 70%	>=70%	75%	<=70%	>70% y < 75%	>=70%	80%	<=70%	>70% y < 80%	>=80%	85%	<=80%	>80% y < 85%	>=85%	Gerente de Ventas	

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS							METAS												MEDIOS									
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI 's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	2010			2011			2012			2013			2014			RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO				
									META	●	●	●	META	●	●	●	META	●	●	●	META	●	●					●	META	●	●
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Difundir e Implementar el modelo de gestión estratégica	Nivel de Implementación	(# proyectos ejecutados/ # proyectos planteados)*100	Anual	Informe de avance de implementación	0%	40%	<=10%	>10% y <40%	>=40%	60%	<=40%	>40% y <60%	>=60%	80%	<=60%	>60% y <80%	>=80%	100%	<=80%	>85% y <90%	>=90%	100%	<=90% y <100%	>100%	Gerente de Planta	Difusión del modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa	Gerente de Planta	C/P
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los subsistemas de RRHH	Incrementar el nivel de satisfacción del Recurso Humano	Nivel Satisfacción del RRHH	Niveles de percepción del cliente interno de acuerdo a las encuestas realizadas	Anual	Recurso Humano	0%	20%	<=10%	>10% y <20%	>=20%	25%	<=20%	>20% y <25%	>=25%	30%	<=25%	>25% y <30%	>=30%	35%	<=30%	>30% y <35%	>=35%	40%	<=35% y <40%	>=40%	Gerente de Planta	Nivel de Implementación del Dep. R.R.H.H	Jefe de Nomina	C/P
	CAPITAL INFORMATICO	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo	% de maquinaria Renovada	(Maquinaria renovada/ Total maq obsoleta existente)	Anual	Reporte de Inventarios	2%	20%	<=10%	>10% y <20%	>=20%	25%	<=20%	>20% y <25%	>=25%	30%	<=25%	>25% y <30%	>=30%	35%	<=30%	>30% y <35%	>=35%	40%	<=35% y <40%	>=40%	Gerente de Planta	Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnológico obsoleto que posee la empresa	Gerente de Planta	M/P

### 4.3.2 Medios

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o superar las metas fijadas.

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIOS		
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Mayor participación en el mercado nacional e internacional	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados	Plan de Marketing	Dep. Ventas	L/P
	RENTABILIDAD	Asegurar altos niveles de rentabilidad de la inversión	Incrementar el margen de ganancia por ventas	Implementación de un sistema de costos ABC	Gerente Financiero	M/P
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización			

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIOS		
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
CLIENTES	PRECIO	Precios competitivos	Incrementar los niveles de recompra de los clientes	Plan de reducción de los precios de venta	Jefe de Mercadeo	C/P
	TIEMPO	Tiempos de producción e instalación del producto reducidos	Reducir tiempos de entrega del producto al cliente	Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.	Jefe de Producción	M/P
	FUNCIONALIDAD	Crear diseños innovadores de acuerdo a las nuevas	Incrementar anualmente las líneas de producción	Plan de ampliación de las líneas de producción	Jefe de Diseño	C/P
	SERVICIO	Servicio personalizado que cubran y excedan las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes	Implementación del sistema CRM	Jefe de Servicio al Cliente	C/P
	RELACIONES	Mejorar la relación con los clientes mediante la integración de la cadena de suministro	Incrementar el nivel de recompra de los clientes			C/P

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIOS		
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
INTERNA	ENFOQUE AL CLIENTE	Procesos de entrega del producto más eficientes	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas	Reingeniería de Procesos	Jefe de Producción	M/P
	OPERATIVOS	Disminuir los tiempos de producción	Incrementar los índices de valor agregado			
		Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo y				
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra con los proveedores	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios de los proveedores	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para optimizar tiempos de entrega de materias primas	Jefe de Adquisiciones	C/P
	REDES DE COOPERACION	Realizar alianzas estratégicas con proveedores				
INNOVACION	Automatización de los procesos de producción	Maximizar los niveles de producción	Plan de compra de nuevos softwares para automatización de procesos	Jefe de Producción	L/P	

DIRECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS				MEDIOS		
PERSPECTIVAS	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR (MODELO DE NEGOCIOS)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización	Difundir e Implementar el modelo de gestión estratégica	Difundir el modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa	Gerente de Planta	C/P
	CAPITAL HUMANO	Mejorar los subsistemas de RRHH	Incrementar el nivel de satisfacción del Recurso Humano	Nivel de Implementación del Dep. R.R.H.H	Jefe de Nomina	C/P
	CAPITAL INFORMÁTICO	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo	Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnológico obsoleto que posee la empresa	Gerente de Planta	M/P

**CAPITULO 5**  
**IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS**



## 5.1 PRIORIZACION DE PROYECTOS

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS														
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Peso	Plan de Marketing	Implementación de un sistema de costos ABC	Plan de reducción de los precios de venta	Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.	Plan de ampliación de las líneas de Producción	Implementación del CRM	Reingeniería de Procesos	Establecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar tiempos de entrega	Plan de compra de nuevos softwares para automatización de procesos	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	Implementación del Dep. de Recursos Humanos	Plan de Adquisición de nueva maquinaria
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FINANCIERA	1	Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados	8	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1
	2	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización	8	1	5	1	3	1	3	5	1	3	3	5
	3	Incrementar el margen de ganancia por ventas	8	3	5	5	3	1	3	3	1	1	3	5
CLIENTE	4	Incrementar los niveles de recompra de los clientes	7	5	5	3	1	3	1	5	1	1	3	1
	5	Reducción de tiempos de entrega del producto al cliente	6,67	1	3	1	5	1	1	3	1	5	3	5
	6	Incrementar anualmente las líneas de producción	8	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3
	7	Incrementar el Nivel de satisfacción de los clientes	6,7	1	1	3	1	3	3	1	5	1	3	5
PROCESO INTERNO	8	Incrementar el nivel de recompra de los clientes	7	3	1	5	1	3	3	1	3	1	3	3
	9	Disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas	6,9	1	1	1	3	1	5	3	1	3	3	5
	10	Incrementar los índices de valor agregado	8	1	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3
	11	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores	7	1	1	1	3	1	3	5	1	1	1	5
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	12	Maximizar los niveles de producción	8	1	3	1	5	1	5	3	3	3	3	5
	13	Implementar el modelo de gestión estratégica a través del BSC	9	1	1	1	3	3	1	3	5	1	5	3
	14	Implementar el Departamento de RRHH	8	1	3	1	1	1	5	1	1	1	5	1
	15	Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo	6,67	1	1	1	5	1	1	3	1	5	1	3
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>184</b>	<b>280</b>	<b>216</b>	<b>296</b>	<b>232</b>	<b>344</b>	<b>328</b>	<b>264</b>	<b>248</b>	<b>328</b>	<b>376</b>	<b>312</b>
<b>PRIORIDAD</b>			<b>12</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

## 5.2 DETERMINACION DE PLAZOS DE LOS PROYECTOS

DETERMINACION DE PLAZOS DE PROYECTOS				
POSICION	PROYECTOS	PLAZOS		
		CORTO	MEDIANO	LARGO
1	Implementación del Dep. de Recursos Humanos	X		
2	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	X		
3	Implementación del CRM	X		
4	Reingeniería de Procesos		X	
5	Plan de Adquisición de nueva maquinaria		X	
6	Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.		X	
7	Implementación de un Sistema de costos ABC			X
8	Establecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar tiempos de entrega	X		
9	Plan de compra de nuevos software para automatización de procesos			X
10	Plan de ampliación de las líneas de producción	X		
11	Plan de reducción de los precios de venta	X		
12	Plan de Marketing			X

## **5.3 ELABORACION DE PERFILES DE LOS PROYECTOS**

### **5.3.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO**

#### **5.3.1.1 ELABORACION DE PERFILES DE LOS PROYECTOS**

Un proyecto es la concatenación de una serie de propuestas previamente analizadas, logrando de esta forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto sean estos a corto, mediano y largo plazo.

### **5.3.2 PROYECTOS A CORTO PLAZO**

#### **5.3.2.1 PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA**

##### **ANTECEDENTES**

Actualmente la Fábrica ATU no cuenta con un modelo de gestión estratégica, pese a que cuenta con la definición de ciertos objetivos no ha logrado la consecución de los mismos ya que el personal no tiene conocimiento de estos lineamientos por la falta de una difusión clara de los objetivos y metas hacia los empleados, por esta razón no se han podido cumplir y la empresa no tiene un rumbo a seguir.

##### **ALCANCE**

Difusión del modelo de gestión estratégica para concienciar a los empleados sobre la filosofía corporativa y demás lineamientos estratégicos para que contribuyan a la consecución de lo deseado.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC a fin de alcanzar lo deseado.

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Presentación del modelo de gestión estratégica
2. Aprobación del modelo de gestión estratégica
3. Elaborar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica
4. Selección de los medios de difusión
5. Presentación del modelo de gestión estratégica a los directivos.
6. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo y operarios.
7. Inducción al personal sobre el modelo de gestión estratégica.
8. Evaluación a los empleados sobre el modelo de gestión estratégica
9. Elaboración del presupuesto
10. Aprobación del proyecto
11. Implementación del proyecto

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**Nivel de Implementación** = (# proyectos ejecutados/ # proyectos planteados)\*100

**TIEMPO:** 10 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Junio del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Abril del 2011

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos

### **RESPONSABLES**

**Gerente de Planta:** Ing. Vicente Yopez (Asesoría Externa)

**Jefe de Operaciones:** Ing. Dante Burbano (Responsable del Cumplimiento del proyecto)

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$8650

**PROYECTO N. 1**

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																	
UNIDAD DE NEGOCIO:		GERENCIAL															
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE															
PROYECTO:		DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA															
RESPONSABLE:		GERENTE DE PLANTA															
<b>II. OBJETIVOS</b>																	
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC a fin de alcanzar lo deseado.															
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.															
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>																	
a.- Planificación de Estudio																	
TIEMPO		2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL
No.	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Presentación del modelo de gestión estratégica													\$500			500
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica																0
3	Elaborar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica															\$100	100
4	Selección de los medios de difusión													\$1,000			1000
5	Presentación del modelo de gestión estratégica a los directivos.														\$600		600
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo y operarios.															\$1,000	1000
7	Inducción al personal sobre el modelo de gestión estratégica.															\$800	800
8	Evaluación a los empleados sobre el modelo de gestión													\$100			100
9	Elaboración del presupuesto																0
10	Aprobación del proyecto													\$50			50
11	Implementación del proyecto													\$2,000	\$1,000	\$1,500	\$4,500
<b>TOTAL</b>														<b>\$3,650</b>	<b>1600</b>	<b>3400</b>	<b>\$8,650</b>
FECHA DE INICIO:														1 de Junio del 2010			
FECHA DE CULMINACIÓN:														1 de Abril del 2011			
UNIDAD DE MEDIDA:														Nivel de Implementación = (# proyectos ejecutados/ # proyectos planteados)*100			
VERIFICACIÓN ANUAL																	

### **5.3.2.2 PROYECTO 2: Implementacion del Dep. de Recursos Humanos**

#### **ANTECEDENTES**

Actualmente la Fabrica ATU no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, tan solo tiene un departamento de Nomina que únicamente se encarga del pago de sueldos y salarios, permisos y control de ingreso del personal mas no cuenta con personal para que realice el proceso de selección de personal.

#### **ALCANCE**

Implementar un área de RRHH que se encargue de los procesos de selección y reclutamiento de personal asegurándonos de esta forma la contratación de personal capacitado, evaluación del desempeño, capacitación del personal, ofrecer planes de carrera a los empleados, procesos de pagos de sueldos y salarios así como beneficios de ley, planificación de vacaciones, todo esto permitirá mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Incrementar los niveles de satisfacción del Recurso Humano

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación del Departamento de Recursos Humanos con el fin de mejorar los subsistemas y de esta forma incrementar la satisfacción del cliente interno.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

Verificación de disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros.

Elaboración de la propuesta y presupuesto

Presentación de la propuesta y presupuesto para la creación del Dep. de Recursos Humanos.

Aprobación del proyecto y presupuesto.

Autorización para el gasto

Creación y funcionamiento del departamento.

6.1 Ampliación y adecuación del departamento de nomina.

6.1 Adquisición de equipos informáticos para el nuevo personal.

6.1 Contratación de personal adecuado para este departamento.

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**Nivel de satisfacción del recurso humano=** Niveles de percepción del cliente interno de acuerdo a las encuestas realizadas

**TIEMPO:** 10 meses

**FECHA DE INICIO:** 17 de Mayo del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 14 de Marzo del 2011

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

### **RESPONSABLES**

**Gerente de Planta:** Ing. Vicente Yopez (Evaluador del cumplimiento)

**Jefe de Nomina:** Ing. Karina Echeverría Responsable del Cumplimiento del proyecto

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$80450

**PROYECTO N. 2**

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>																					
UNIDAD DE NEGOCIO:		ADMINISTRATIVA																			
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																			
PROYECTO:		IMPLEMENTACION DEL DEP. DE RECURSOS HUMANOS																			
RESPONSABLE:		Jefe de Nomina: Ing. Karina Echeverría Responsable del Cumplimiento del proyecto																			
<b>II. OBJETIVOS</b>																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:																					
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:																					
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>																					
a. - Planificación de Estudio																					
TIEMPO		2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL				
No.	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO				
1	Verificación de disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros.													\$1,000		\$50	1050				
2	Elaboración de la propuesta y presupuesto													\$500		\$100	600				
3	Presentación de la propuesta y presupuesto para la creación del Dep. de Recursos Humanos.													\$1,000			1000				
4	Aprobación del proyecto y presupuesto													\$300			300				
5	Autorización para el gasto																0				
6	Creación y funcionamiento del departamento															\$66,000	66000				
6.1	Ampliación y adecuación del departamento de nomina.													\$6,000		\$1,000	7000				
6.2	Adquisición de equipos informáticos para el nuevo personal.														\$3,000		3000				
6.3	Contratación de personal adecuado para este departamento.															\$1,500	1500				
<b>TOTAL</b>														<b>\$8,800</b>	<b>\$3,000</b>	<b>\$68,650</b>	<b>\$80,450</b>				
														FECHA DE INICIO:				17 de Mayo del 2010			
														FECHA DE CULMINACIÓN:				14 DE Marzo del 2011			
														UNIDAD DE MEDIDA:				Nivel de satisfacción del recurso humano= Niveles de percepción del cliente interno de acuerdo a las encuestas			

### **5.3.2.3 PROYECTO 3: Implementacion del CRM**

#### **ANTECEDENTES**

ATU es una empresa que a pesar de manejar una gran cantidad de clientes no cuenta con un sistema que le permita a la organización atraer y retener a sus clientes ya que analiza sus hábitos de compra, además permite incrementar la satisfacción de estos.

#### **ALCANCE**

Un sistema CRM es todo aquello referente a atracción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes de una manera que sea beneficioso para la empresa y para el cliente, por lo tanto es necesario implementar este sistema a fin de conocer sus necesidades y establecer estrategias adecuadas que le permitan mejorar la relación cliente empresa.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos hacia la satisfacción de este.

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación del sistema CRM

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Contactar al proveedor del software
2. Revisar los términos del contrato
3. Solicitar la aprobación del gasto
4. Adquirir la licencia de evaluación
5. Realizar la prueba de la licencia gratuita
6. Inducción del sistema al personal
7. Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa
8. Elaborar el presupuesto
9. Desarrollar el plan de implementación
10. Adquisición de una licencia comercial para el uso del CRM
11. Ejecución y control

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**Nivel de satisfacción del recurso humano=** Niveles de percepción del cliente interno de acuerdo a las encuestas realizadas

**TIEMPO:** 12 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Agosto del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Agosto del 2011

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

## **RESPONSABLES**

**Jefe de Sistemas:** Responsable de la ejecución del proyecto

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$5920

PROYECTO N. 3																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
UNIDAD DE NEGOCIO:		SERVICIO AL CLIENTE																	
PERSPECTIVA:		CLIENTES																	
PROYECTO:		IMPLEMENTACION DEL CRM																	
RESPONSABLE:		Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos hacia la satisfacción de este.																	
II. OBJETIVOS																			
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos hacia la satisfacción de este.																	
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Implementación del sistema CRM																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a. - Planificación de Estudio																			
No.	TIEMPO	ACTIVIDAD	2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS		
			T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
1		Contactar al proveedor del software																\$100	100
2		Revisar los términos del contrato																	0
3		Solicitar la aprobación del gasto																	0
4		Adquirir la licencia de evaluación																	0
5		Realizar la prueba de la licencia gratuita														\$20			20
6		Inducción del sistema al personal														\$400	\$900	\$800	2100
7		Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa																\$50	50
8		Elaborar el presupuesto														\$100			100
9		Desarrollar el plan de implementación														\$100		\$300	400
10		Adquisición de una licencia comercial para el uso del CRM																\$3,000	3000
11		Ejecución y control																\$150	150
<b>TOTAL</b>														<b>\$620</b>	<b>\$3,900</b>	<b>\$1,400</b>	<b>\$5,920</b>		
														FECHA DE INICIO:			1 de Agosto del 2010		
														FECHA DE CULMINACIÓN:			1 de Agosto del 2011		
														UNIDAD DE MEDIDA:			Porcentaje de clientes que compran al menos dos veces al año		
VERIFICACIÓN ANUAL																			

#### **5.3.2.4 PROYECTO 4: Establecer alianzas estratégicas con proveedores para optimizar tiempos de entrega**

##### **ANTECEDENTES**

Actualmente la Fabrica ATU solo tiene una alianza estratégica con EDIMCA que es el principal proveedor de madera, pero se ve la necesidad de establecer mas alianzas con los principales proveedores para asegurar y optimizar los tiempos de entrega del producto, garantizándonos tiempos de respuesta inmediata y también la reducción de precios.

##### **ALCANCE**

Crear alianzas estratégicas con los principales proveedores de materias primas para obtener tiempos de respuesta inmediata a menor costo y de esta forma evitar atrasos en la entrega de pedidos.

##### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Mejorar la relación con los proveedores a través del establecimiento de alianzas estratégicas para cumplir los requerimientos de los clientes.

##### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Selección de los principales proveedores y realizar alianzas estratégicas con los que tengan certificaciones de calidad.

Establecer sanciones para los proveedores que incumplan con lo establecido.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Realizar un análisis situacional de los proveedores para identificar a los mejores.
2. Selección de los principales proveedores
3. Identificar los principales problemas que se ha tenido con cada uno de los proveedores en este último año.
4. Realizar una propuesta de mejora continua para los proveedores.
5. Establecer las cláusulas del contrato
6. Evaluación de los proveedores de acuerdo a precio y calidad ofertada.
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación del proyecto

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**Pedidos entregados a tiempo=** ( $\#$ pedidos entregados a tiempo/ $\#$ pedidos totales)\*100

**TIEMPO:** 3 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Julio del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Octubre del 2010

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos

### **RESPONSABLES**

**Jefe de Control de Calidad:** Juan Carlos Reyes (Responsable del Cumplimiento del proyecto)

**Gerente de Planta:** Ing. Vicente Yopez (Evaluador del cumplimiento)

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$1400

PROYECTO N. 4																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
UNIDAD DE NEGOCIO:		GERENCIA DE OPERACIONES																			
PERSPECTIVA:		INTERNA- REDES DE COOPERACION																			
PROYECTO:		ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES PARA OPTIMIZAR TIEMPOS DE ENTREGA																			
RESPONSABLE:		Jefe de Control de Calidad: Juan Carlos Reyes (Responsable del Cumplimiento del proyecto)																			
		Ing. Vicente Yopez (Evaluador del cumplimiento)																			
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Mejorar la relación con los proveedores a través del establecimiento de alianzas estratégicas para cumplir los requerimientos de los clientes.																			
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Selección de los principales proveedores y realizar alianzas estratégicas con los que tengan certificaciones de calidad. Establecer sanciones para los proveedores que incumplan con lo establecido.																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a.- Planificación de Estudio																					
TIEMPO		2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS					
No.	ACTIVIDAD	Ago	Sep	Oct	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1	Realizar un análisis situacional de los proveedores para identificar a los mejores.																	\$100		\$600	700
2	Selección de los principales proveedores																				0
3	Identificar los principales problemas que se ha tenido con cada uno de los proveedores en este último año.																				0
4	Realizar una propuesta de mejora continua para los proveedores.																	\$100			100
5	Establecer las clausulas del contrato																		\$150		150
6	Evaluación de los proveedores de acuerdo a precio y calidad ofertada.																			\$100	100
7	Aprobación del proyecto																				0
8	Implementación del proyecto																	\$100		\$250	350
<b>TOTAL</b>																<b>300</b>	<b>150</b>	<b>950</b>	<b>\$1,400</b>		
FECHA DE INICIO:																1 de Julio del 2010					
FECHA DE CULMINACIÓN:																1 de Octubre del 2010					
UNIDAD DE MEDIDA:																Pedidos entregados a tiempo= (#pedidos entregados a tiempo/#pedidos totales)*100					
VERIFICACIÓN ANUAL																					

### **5.3.2.5 PROYECTO 5: Plan de ampliación de las líneas de producción.**

#### **ANTECEDENTES**

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de diseño que le permita innovar sus productos adaptándolos a las nuevas necesidades de los clientes de acuerdo a las tendencias del diseño, esto de cierta forma a afectado su apertura en el mercado, dando paso a la competencia, disminuyendo su posicionamiento en el mercado.

#### **ALCANCE**

Investigar sobre los diseños existentes en el mercado y las nuevas tendencias de diseño, con el fin de mantener variedad de diseños tomando en cuenta las necesidades y preferencias de mercado. De esta forma se incrementaran anualmente las líneas de producción.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Incrementar anualmente las líneas de producción  
Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados  
Incrementar el margen de ganancia por ventas

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Realizar un plan de Marketing

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Estudio de tendencias de mercado tanto a nivel nacional e internacional.
2. Análisis de las nuevas tendencias
3. Aplicación de encuestas
4. Preparación y análisis de datos.
5. Determinar cuáles diseños son los más aceptados en el mercado y las nuevas tendencias de diseño.
6. Implementación de nuevos software de diseño.
7. Establecer un cronograma de elaboración de nuevos diseños
8. Aprobación de los nuevos diseños y líneas de producto
9. Implementación del proyecto.

## **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**NUEVAS LINEAS=** Líneas actuales – Líneas Anteriores

**TIEMPO:** 12 meses

**FECHA DE INICIO:** 2 de Agosto del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Agosto del 2011

## **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

## **RESPONSABLES**

**Jefe de Ventas:** Ing. Ricardo Cornejo

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$4300

PROYECTO N. 5																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
UNIDAD DE NEGOCIO:		VENTAS																			
PERSPECTIVA:		FINANCIERA- CRECIMIENTO- RENTABILIDAD																			
PROYECTO:		Plan de ampliación de las líneas de producción																			
RESPONSABLE:		Jefe de Ventas: Ing. Ricardo Cornejo																			
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Ampliar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados Incrementar el margen de ganancia por ventas																			
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Realizar un Plan de Marketing																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a.- Planificación de Estudio																					
TIEMPO	No.	ACTIVIDAD	2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO			
			T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
1		Estudio de tendencias de mercado tanto a nivel nacional e internacional.																\$1,000		\$500	1500
2		Análisis de las nuevas tendencias																\$100			100
3		Aplicación de encuestas																\$1,000			1000
4		Preparación y análisis de datos.																\$150	\$150		300
5		Determinar cuáles diseños son los más aceptados en el mercado y las nuevas tendencias de diseño.																		\$1,000	1000
6		Implementación de nuevos software de diseño.																		\$300	300
7		Establecer un cronograma de elaboración de nuevos diseños																			
8		Aprobación de los nuevos diseños y líneas de producto																\$100			100
9		Implementación del proyecto.																\$100			100
<b>TOTAL</b>														<b>\$2,450</b>	<b>\$150</b>	<b>\$1,800</b>	<b>\$4,300</b>				
														FECHA DE INICIO: 2 de Agosto del 2010							
														FECHA DE CULMINACIÓN: 1 de Agosto del 2011							
														UNIDAD DE MEDIDA: (Margen Neto actual /Margen Neto Año anterior)*100							
VERIFICACIÓN ANUAL																					

### **5.3.3 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO**

#### **5.3.3.1 PROYECTO 6: Reingeniería de Procesos**

##### **ANTECEDENTES**

La empresa actualmente desea reducir sus tiempos de producción y de esta forma disminuir costes para ser más productivos.

##### **ALCANCE**

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.
- Disminución de los niveles de stocks tanto de producto final como intermedio.
- Elevación de la moral y satisfacción del personal, mejorando el clima laboral
- Mayor flexibilidad de producción pudiéndose adaptar a las demandas comerciales.
- Incorporar la gestión de la satisfacción del cliente, los procesos y el producto fabricado, involucrando en ello a los proveedores.
- Gracias a la aplicación del Enfoque a procesos, se ha conseguido que las responsabilidades y autoridades y las actividades a desempeñar estén claramente definidas.
- Racionalización del Sistema y reducción de la documentación.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

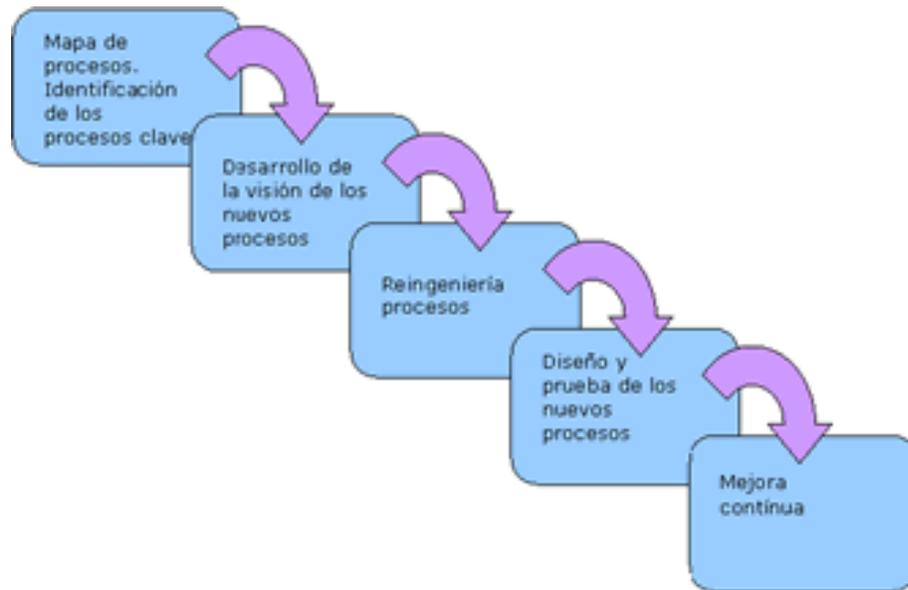
Incrementar la productividad y disminuir tiempos en el proceso de comercialización y ventas.

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Desarrollar una reingeniería de procesos

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Identificar procesos claves del proceso productivo.
2. Diagnóstico de la situación actual.
3. Análisis del mapa de procesos de la compañía así como la identificación de los procesos clave.
4. Obtención de la información base (consulta de los documentos y registros).
5. Evaluación y planificación de las actividades.
6. Reingeniería de procesos. Establecimiento de procesos de mejora continua y definición de indicadores. Para ello se empleara la metodología que se ilustra en la siguiente figura:



## INDICADOR DE GESTION O KPI'S

**NUEVAS LINEAS=** (# de procesos mejorados/ total de procesos)\*100

**TIEMPO:** 18 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Septiembre del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Marzo del 2012

## RECURSOS:

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

## RESPONSABLES

**Jefe de Producción:** Patricio Avendaño

**Experto en reingeniería (Contratado)**

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$8000

### **5.3.3.2 PROYECTO 7: Plan de Adquisición de nueva maquinaria**

#### **ANTECEDENTES**

La empresa pese a que cuenta con maquinaria necesaria para su producción es necesario que realice un proceso de renovación de sus activos ya que un 15% de su maquinaria es obsoleta, con un plan de adquisición de nueva maquinaria, la empresa podrá maximizar sus niveles productivos y de esta forma reducir costos.

#### **ALCANCE**

Adquirir nueva maquinaria para reducir costos y optimizar recursos.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Incrementar el nivel de actualización de maquinaria y equipo.

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnológico obsoleto que posee la empresa.

#### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Determinar las necesidades de maquinaria
2. Investigar nuevos desarrollos tecnológicos y precios.
3. Realizar alianzas estratégicas.
4. Contactar a las empresas proveedoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.

5. Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
6. Definir cronograma de implementación de la maquinaria
7. Aprobación del proyecto.
8. Adquisición de nueva maquinaria.

#### **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**% DE MAQ. RENOVADA=** (#Maq. obsoleta antes renovada/ Total maquinaria obsoleta existente)

**TIEMPO:** 42 meses

**FECHA DE INICIO:** 2 de Agosto del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 3 de Febrero del 2014

#### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

#### **RESPONSABLES**

**Gerente de Planta:** Ing. Vicente Yopez

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$202350 (Valor sin considerar costos de maquinaria)

PROYECTO N. 7																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:		PRODUCCION															
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE															
PROYECTO:		PLAN DE ADQUISICION DE MAQUINARIA															
RESPONSABLE:		Jefe de Producción: Patricio Avendaño															
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Incrementar el nivel de actualizacion de maquinaria y equipo															
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnologico obsoleto que posee la empresa															
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a.- Planificación de Estudio																	
TIEMPO		2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	
No.	ACTIVIDAD	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T				
1	Determinar las necesidades de maquinaria	■	■											\$100	\$800	\$300	1200
2	Investigar nuevos desarrollos tecnológicos y precios.		■	■										\$200			200
3	Realizar alianzas estratégicas.					■	■							\$50			50
4	Contactar a las empresas proveedoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.							■	■					\$100			100
5	Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.									■							0
6	Definir cronograma de implementación de la maquinaria										■					\$100	100
7	Aprobación del proyecto.											■					0
8	Adquisición de maquinaria												■	\$500	\$200,000	\$200	200700
<b>TOTAL</b>													<b>950</b>	<b>200800</b>	<b>600</b>	<b>\$202,350</b>	
FECHA DE INICIO: 2 de Agosto del 2010																	
FECHA DE CULMINACIÓN: 3 de Diciembre del 2012																	
UNIDAD DE MEDIDA: % de maquinaria renovada																	
VERIFICACIÓN ANUAL																	

### **5.3.3.3 PROYECTO 8: Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.**

#### **ANTECEDENTES**

ATU es una empresa líder en la producción y comercialización de muebles, por lo tanto para mantener su liderazgo en el mercado debe reducir sus tiempos de producción para poder atender las solicitudes de venta en menor tiempo, obteniendo la satisfacción del cliente.

#### **ALCANCE**

Un plan de reducción de tiempos de despacho, permitirá optimizar los tiempos de producción y de esta forma les será posible cumplir con los tiempos de entrega acordados con los clientes pudiendo de esta manera mantener satisfechos a los clientes.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Reducir tiempos de entrega del producto al cliente

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

#### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Evaluación de los tiempos actuales
2. Identificación de cuellos de botella
3. Establecer medidas correctivas para eliminar cuellos de botella
4. Establecer un plan de reducción de tiempos de producción para cada proceso

5. Control y Evaluación de cumplimiento de tiempos estimados
6. Mantener stocks adecuados de la materia prima al menos dos tiempos de reposición.
7. Elaboración del presupuesto
8. Aprobación de los costos del proyecto
9. Implementación del plan de reducción de tiempos

### **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**TIEMPO DE DEMORA = TIEMPO EJECUTADO / TIEMPO ESTIMADO**

**TIEMPO:** 18 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Junio del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 1 de Junio del 2012

### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

### **RESPONSABLES**

**Jefe de Producción:** Patricio Avendaño

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$504850

**PROYECTO N. 8**

I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:		PRODUCCION															
PERSPECTIVA:		CLIENTES- TIEMPO															
PROYECTO:		Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.															
RESPONSABLE:		Jefe de Producción: Patricio Avendaño															
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Reducir tiempos de entrega del producto al cliente															
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Mantener un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.															
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a.- Planificación de Estudio																	
No.	TIEMPO ACTIVIDAD	2010				2011				2012				PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	
1	Evaluación de los tiempos actuales													\$600			600
2	Identificación de cuellos de botella													\$100		\$300	400
3	Establecer medidas correctivas para eliminar cuellos de botella													\$100			100
4	Establecer un plan de reducción de tiempos de producción para cada proceso															\$1,000	1000
5	Control y Evaluación de cumplimiento de tiempos estimados													\$100	\$800	\$1,000	1900
6	Mantener stocks adecuados de la materia prima al menos dos tiempos de reposición													\$500,000			500000
7	Elaboración del presupuesto															\$50	50
8	Aprobación de los costos del proyecto																0
9	Implementación del proyecto													\$500	\$200	\$100	800
<b>TOTAL</b>												<b>501400</b>	<b>1000</b>	<b>2450</b>	<b>\$504,850</b>		
FECHA DE INICIO:												1 de Junio del 2010					
FECHA DE CULMINACIÓN:												1 de Junio del 2012					
UNIDAD DE MEDIDA:												Tiempo de entrega = Tiempo ejecutado / Tiempo Estimado					
VERIFICACIÓN ANUAL																	

## **5.3.4 PROYECTOS A LARGO PLAZO**

### **5.3.4.1 PROYECTO 9: Implementacion de un Sistema de costos ABC**

#### **ANTECEDENTES**

ATU no cuenta con un sistema de costos ABC, es por eso que se ve la necesidad de implementarlo ya que la contabilidad de costos por actividad proporciona toda la información necesaria para tomar las decisiones de mejoramiento, en todos los niveles de la organización. Al identificar todas las actividades requeridas en los procesos, pueden analizar los procedimientos o trabajos desarrollados que agregan valor al cliente o a la empresa.

La información obtenida por la contabilidad de costos por actividad permite administrar actividades y procesos, al proporcionar una visión completa e integrada de la empresa. Los análisis derivados de los costos por actividad le están permitiendo a las empresas mejorar sus decisiones con relación al diseño de procesos, definición de segmentos de mercados, productividad, el manejo de las relaciones con clientes, o sea, le están proporcionando a las empresas herramientas para sus decisiones de mejoramiento continuo de planeación estratégica.

#### **ALCANCE**

Identificar todas las actividades requeridas en los procesos, pueden analizar los procedimientos o trabajos desarrollados que agregan valor al cliente o a la empresa.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Reducir el nivel de costos y gastos de la organización

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación de un sistema de costos ABC

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Análisis de procesos
2. Desarrollar un modelo de procesos.
3. Desarrollar una definición de procesos y actividades
4. Costos por actividad
5. Realizar un análisis de valor de cada proceso
6. Desarrollar un plan de mejoramiento
7. Definición de actividades: Una visión de todos los procesos y sus relaciones.
8. Descripción de los procesos analizados, incluyendo definiciones de insumos, resultados, fronteras, clientes y requerimientos de los clientes.
9. Identificación de las actividades que comprenden el proceso.
10. Realizar un diagrama de flujo mostrando la relación entre las actividades.
11. Análisis de valor.
12. Duración o periodo del ciclo.
13. Requerimientos de consumo de recursos.
14. Clasificación de las actividades entre las que agregan y las que no agregan valor.
15. Identificación de los problemas
16. Plantear soluciones

17. Realizar un presupuesto

18. Implementar el sistema

**INDICADOR DE GESTION O KPI'S:** PORCENTAJE DE COSTOS Y GASTOS EN RELACION A LAS VENTAS

**TIEMPO:** 38 meses

**FECHA DE INICIO:** 1 de Diciembre del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 10 de Noviembre del 2014

**RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

**RESPONSABLES**

**Gerente Financiero:** Ing. Patricio Escobar

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$4950

PROYECTO N. 9																									
I. INFORMACIÓN GENERAL																									
UNIDAD DE NEGOCIO:		Producción																							
PERSPECTIVA:		FINANCIERO- PRODUCTIVIDAD																							
PROYECTO:		Implementación de un sistema de costos ABC																							
RESPONSABLE:		Gerente Financiero: Ing. Patricio Escobar																							
II. OBJETIVOS																									
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Reducir el nivel de costos y gastos de la organización																							
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Implementación de un sistema de costos ABC																							
III. CURSOS DE ACCIÓN																									
a.- Planificación de Estudio																									
No.	TIEMPO	2010				2011				2012				2013				2014				PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	
1	Análisis de procesos																					\$100		\$2,000	2100
2	Desarrollar un modelo de procesos.																					\$100		\$400	500
3	Desarrollar una definición de procesos y actividades																							\$100	100
4	Costos por actividad																								0
5	Realizar un análisis de valor de cada proceso																						\$150		150
6	Desarrollar un plan de mejoramiento																							\$1,000	1000
7	Definición de actividades																							\$300	300
8	Descripción de los procesos analizados																								0
9	Identificación de las actividades que comprenden el proceso.																								0
10	Realizar un diagrama de flujo mostrando la relación entre las actividades.																								0
11	Análisis de valor.																								0
12	Duración o periodo del ciclo.																								0
13	Requerimientos de consumo de recursos.																								0
14	Clasificación de las actividades entre las que agregan y las que no agregan valor.																								0
15	Identificación de los problemas																					\$100	\$100		200
16	Plantear soluciones																							\$500	500
17	Realizar un presupuesto																								0
18	Implementar el sistema																					\$100			100
<b>TOTAL</b>																		<b>\$400</b>	<b>\$250</b>	<b>\$4,300</b>	<b>\$4,950</b>				
																						FECHA DE INICIO:		1 de Diciembre del 2010	
																						FECHA DE CULMINACIÓN:		10 de Noviembre del 2014	
																						UNIDAD DE MEDIDA:		Porcentaje de costos y Gastos en relacion a las Ventas	
VERIFICACIÓN ANUAL																									

### **5.3.4.2 PROYECTO 10: Plan de compra de nuevos software para automatización de procesos**

#### **ANTECEDENTES**

Actualmente la fabrica cuenta con maquinaria sofisticada pero no todas disponen de un software de automatización de procesos, es por esto que se plantea que se debe crear un plan de compra de nuevos software para automatización de procesos para reducir tiempos de producción.

#### **ALCANCE**

Adquirir nuevos software para automatizar procesos.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Maximizar los niveles de producción

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Plan de compra de nuevos software para automatización de procesos

#### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Investigar software de acuerdo a las necesidades y precios.
2. Realizar alianzas estratégicas.
3. Contactar a proveedores de software para maquinarias y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.

4. Realizar un presupuesto. Establecer los requerimientos de software para las diferentes maquinarias que posee la fábrica de acuerdo a sus especificaciones.
5. Definir cronograma de implementación
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del proyecto.
8. Adquisición del nuevo software

#### **INDICADOR DE GESTION O KPI'S**

**INDICE DE INCREMENTO DE PRODUCCION=** (NIVEL DE PRODUCCION ANTERIOR/NIVEL DE PRODUCCION ANTERIOR)\*100

**TIEMPO:** 42 meses

**FECHA DE INICIO:** 2 de Agosto del 2010

**FECHA DE TERMINACIÓN:** 3 de Febrero del 2014

#### **RECURSOS:**

- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos

#### **RESPONSABLES**

**Gerente de Planta:** Ing. Vicente Yopez

**COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:** \$11750 (Valor sin considerar costos de maquinaria).

PROYECTO N. 10																									
I. INFORMACIÓN GENERAL																									
UNIDAD DE NEGOCIO:		PRODUCCION																							
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																							
PROYECTO:		PLAN DE COMPRA DE NUEVOS SOFTWARE PARA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS																							
RESPONSABLE:		Gerente de Planta: Ing. Vicente Yezpez																							
II. OBJETIVOS																									
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Maximizar los niveles de producción																							
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Plan de compra de nuevos software para automatización de procesos																							
III. CURSOS DE ACCIÓN																									
a.- Planificación de Estudio																									
TIEMPO		2010				2011				2012				2013				2014				PRESUPUESTO			TOTAL
No.	ACTIVIDAD	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Investigar software de acuerdo a las necesidades y precios.																					\$100	\$800	\$600	1500
2	Realizar alianzas estratégicas.																								0
3	Contactar a proveedores de software para maquinarias																						\$50		50
4	Realizar un presupuesto																					\$100			100
5	Definir cronograma de implementación																								0
6	Aprobación del proyecto.																							\$100	100
7	Implementación del proyecto.																								0
8	Adquisición del nuevo software																						\$10,000		10000
<b>TOTAL</b>																					200	10850	700	<b>\$11,750</b>	
FECHA DE INICIO:																				2 de Agosto del 2010					
FECHA DE CULMINACIÓN:																				3 de Febrero del 2014					
UNIDAD DE MEDIDA:																				INDICE DE INCREMENTO DE PRODUCCION					
VERIFICACIÓN ANUAL																									

## **5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS**

### **5.4.1 DESARROLLO PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA**

#### **ANTECEDENTES**

Actualmente la Fabrica ATU no cuenta con un modelo de gestión estratégica, pese a que cuenta con la definición de ciertos objetivos no ha logrado la consecución de los mismos ya que el personal no tiene conocimiento de estos lineamientos por la falta de una difusión clara de los objetivos y metas hacia los empleados, por esta razón no se han podido cumplir y la empresa no tiene un rumbo a seguir.

#### **ALCANCE**

Difusión del modelo de gestión estratégica para concienciar a los empleados sobre la filosofía corporativa y demás lineamientos estratégicos para que contribuyan a la consecución de lo deseado.

#### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC a fin de alcanzar lo deseado.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Crear una cultura de cambio enfocada a la consecución de los objetivos propuestos involucrando a cada uno de los empleados de la empresa.

Concienciar a los miembros de la organización sobre la importancia que tiene su aporte para el éxito del modelo de gestión estratégica.

## **JUSTIFICACION**

El modelo de gestión estratégica permite alinear los objetivos estratégicos a la consecución de las metas a través de los indicadores de desempeño en todos los niveles de la organización. Por estos motivos la difusión del modelo de gestión estratégica es importante ya que si los miembros de la organización tienen conocimiento sabrán hacia donde van a dirigir sus esfuerzos para el logro de las metas deseadas. Socializar la cultura organizacional en una empresa es muy importante ya que su importancia consiste en cómo lograr despertar reflexión y conocimiento desde la alta gerencia sobre las condiciones en las que se desempeña el personal y como debería desempeñarse, considerando que la cultura organizacional es determinante en la eficacia de la gestión corporativa.

Esto le permitirá a la organización contar con personal altamente identificado y comprometido con la misión de la empresa, capaz de trabajar en pos de una visión, aplicando los valores y principios empresariales, haciéndolos propios y permitiendo de esta manera conseguir lo que la empresa se ha propuesto.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**

### **ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez que se ha desarrollado el modelo de gestión estratégica basada en Balanced Scorecard, se presentara el modelo a los gerentes de la

fábrica junto con los accionistas, para esto se presentaran únicamente los puntos de mayor impacto para la organización.

La presentación se realizará de forma sintetizada para una fácil comprensión, dentro de los puntos que se resaltarán son:

- Introducción del modelo de gestión estratégica
- Resultados del análisis situacional (factores de mayor incidencia)
- Mapa estratégico por perspectivas
- Mapa estratégico corporativo
- Cuadro de mando integral
- Presupuesto y evaluación financiera de los proyectos.

## **ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La aprobación del modelo de gestión estrategia depende únicamente de los gerentes de la empresa, en caso de que no exista ninguna objeción u observación alguna se pondrá en marcha el proyecto caso contrario se aceptaran las observaciones y se realizaran los respectivos cambios en el modelo considerando los cambios que proponen los directivos de ATU.

## **ACTIVIDAD 3: ELABORAR EL CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Con la aprobación del modelo de gestión estratégica, se desarrollara un cronograma con las diferentes actividades que serán necesarias para realizar la difusión del modelo de gestión estratégica a todas las áreas que forman parte de la organización sin dejar de lado las actividades propias de la empresa, para esto se formaran grupos para la capacitación

por departamento de manera que ningún departamento se tenga que cerrar.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA									
TIEMPO		2010				2011			
		1	2	3	4	1	2	3	4
No.	ACTIVIDAD	T	T	T	T	T	T	T	T
1	Presentación del modelo de gestión estratégica								
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica								
3	Elaborar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica								
4	Selección de los medios de difusión								
5	Presentación del modelo de gestión estratégica a los directivos.								
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal								
7	Inducción al personal sobre el modelo de gestión estratégica.								
8	Evaluación a los empleados sobre el modelo de gestión estratégica								
9	Elaboración del presupuesto								
10	Aprobación del proyecto								
11	Implementación del proyecto								

#### ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN

Una vez que se ha establecido el cronograma de actividades para la difusión del modelo de gestión estratégica se ve la necesidad de seleccionar los medios de difusión, los mismos que facilitaran la comprensión del modelo a cada uno de los miembros de la organización.

Los medios más didácticos que se utilizaran en la difusión del modelo de gestión son:

- Presentaciones en Power Point (Diapositivas)

- Trípticos (Ver Anexo I)
- Charla por parte del experto sobre el modelo de gestión
- Colocación de cuadros que contengan la misión, visión y objetivo corporativo en cada departamento. (Ver Anexo II)

### **ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA A LOS DIRECTIVOS.**

La presentación del modelo de gestión estratégica a los altos directivos de la empresa es de vital importancia para poder implementar el modelo en la organización ya que si ellos tienen el conocimiento suficiente podrán guiar a sus subalternos de una mejor manera y así se podrá dar cumplimiento a lo planteado.

Es por esta razón que se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica a los gerentes y jefes de cada departamento, los cuales son:

- Gerente General
- Gerente de Planta
- Gerente Financiero
- Jefe de Operaciones
- Jefe de Ventas
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Sistemas
- Jefe de Exportaciones
- Jefe de Inventarios
- Jefe de Producción

La presentación se la realizara en Power Point, donde se encontrara un resumen del análisis situacional de factores de mayor incidencia, misión,

visión, valores, principios, estrategias, mapa corporativo, cuadro de mando integral o BSC y proyectos con sus respectivas actividades.

#### **ACTIVIDAD 6: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERARIOS.**

La presentación del modelo de gestión estratégica a los empleados de la empresa tanto administrativos como operarios es importante ya que con su esfuerzo y dedicación, labraran el camino para llegar a la meta. Aquí se presentara la misma información que se presentara a los altos directivos de la empresa.

#### **ACTIVIDAD 7: INDUCCION AL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA.**

El plan de inducción al personal del modelo de gestión estratégica consistirá en el desarrollo de un taller de integración y compromiso con la organización el cual buscara mejorar la relación entre los miembros de la empresa, dar a conocer los lineamientos de gestión estratégica y de esta forma iniciar una cultura de cambio en cada uno de los integrantes de la empresa.

El taller está dirigido tanto para directivos como para el resto del personal de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA</b>							
<b>ANO</b>	<b>MES</b>	<b>SEMANAS</b>	<b>DIAS</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>AREA</b>
2011	ENERO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Gerencia de operaciones
2011	ENERO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Ventas
2011	FEBRERO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Contabilidad
2011	FEBRERO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Sistemas
2011	MARZO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Exportaciones e Inventarios
2011	MARZO	2	Miércoles y Jueves	14:00 16:00	16:00 18:00	Presentación del modelo, capacitación, evaluación y entrega de informes	Jefe de Producción

### **ACTIVIDAD 8: EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA (Ver Anexo 3)**

Una vez que se ha realizado la presentación e inducción del modelo de gestión estratégica a todos los miembros de la organización se debe evaluar a los empleados para determinar el grado de conocimiento sobre el modelo de gestión estratégica.

La evaluación consiste en la aplicación de un test el cual nos permitirá evaluar el conocimiento adquirido por cada trabajador.

### ACTIVIDAD 9: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

PRESUPUESTO					TOTAL
No.	ACTIVIDAD	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Presentación del modelo de gestión estratégica	\$500			500
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica				0
3	Elaborar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica			\$100	100
4	Selección de los medios de difusión	\$1,000			1000
5	Presentación del modelo de gestión estratégica a los directivos.		\$600		600
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo y operarios.			\$1,000	1000
7	Inducción al personal sobre el modelo de gestión estratégica.			\$800	800
8	Evaluación a los empleados sobre el modelo de gestión estratégica	\$100			100
9	Elaboración del presupuesto				0
10	Aprobación del proyecto	\$50			50
11	Implementación del proyecto	\$2,000	\$1,000	\$1,500	4500
<b>TOTAL</b>		<b>1600</b>	<b>600</b>	<b>1900</b>	<b>\$8,650</b>

## **ACTIVIDAD 10: APROBACIÓN DEL PROYECTO**

La aprobación del proyecto será resultado de que todos y cada uno de los que miembros de la alta gerencia estén de acuerdo con la implementación del modelo de gestión estratégica. En caso de que no exista ninguna observación por parte de los directivos se procederá a implementar el modelo.

## **ACTIVIDAD 11: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez que el proyecto fue aprobado las personas encargadas de la difusión del modelo de gestión estratégica se dara cumplimiento a la capacitación de acuerdo al cronograma establecido.

Con la difusión del modelo de gestión estratégica se podrá evaluar la efectividad del modelo a través de los indicadores de gestión.

### **5.4.2 DESARROLLO PROYECTO 2: Implementacion del Dep. de Recursos Humanos**

#### **ANTECEDENTES**

Actualmente la Fabrica ATU no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, tan solo tiene un departamento de Nomina que únicamente se encarga del pago de sueldos y salarios, permisos y control de ingreso del personal mas no cuenta con personal para que realice el proceso de selección de personal.

#### **ALCANCE**

Implementar un área de RRHH que se encargue de los procesos de selección y reclutamiento de personal asegurándonos de esta forma la

contratación de personal capacitado, evaluación del desempeño, capacitación del personal, ofrecer planes de carrera a los empleados, procesos de pagos de sueldos y salarios así como beneficios de ley, planificación de vacaciones, todo esto permitirá mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Incrementar los niveles de satisfacción del Recurso Humano

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación del Departamento de Recursos Humanos con el fin de mejorar los subsistemas y de esta forma incrementar la satisfacción del cliente interno.

## **JUSTIFICACION**

La creación del departamento de Recursos Humanos es de suma importancia ya que actualmente únicamente existe el Dep. de Nomina que solo se encarga del pago de sueldos y demás beneficios de ley, así como también se encarga del registro de entradas y salidas del personal mas no existe una persona o departamento que se encarga del registro de entradas y salidas del personal mas no existe un departamento o persona que se encargue de la parte de selección y reclutamiento de personal.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

### **ACTIVIDAD 1: VERIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS TANTO HUMANOS COMO FINANCIEROS.**

Los directivos de la empresa tendrán que verificar la disponibilidad financiera que tiene la organización para poder ejecutar el proyecto, analizando los puntos buenos y malos que nos provocaría la creación de este departamento aunque desde ya se tiene varios puntos a favor.

### **ACTIVIDAD 2: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO Y PRESUPUESTO**

Para la elaboración del proyecto y del presupuesto se debe considerar todos los recursos tanto físicos como humanos así:

PRESUPUESTO					TOTAL
No.	ACTIVIDAD	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	PRESUPUESTO
1	Verificación de disponibilidad de recursos tanto humanos como financieros.	\$1,000		\$50	1050
2	Elaboración de la propuesta y presupuesto	\$500		\$100	600
3	Presentación de la propuesta y presupuesto para la creación	\$1,000			1000
4	Aprobación del proyecto y presupuesto	\$300			300
5	Autorización para el gasto				0
6	Creación y funcionamiento del departamento			\$66,000	66000
6.1	Ampliación y adecuación del departamento de nomina.	\$6,000		\$1,000	7000
6.2	Adquisición de equipos informáticos para el nuevo		\$3,000		3000
6.3	Contratación de personal adecuado para este			\$1,500	1500
<b>TOTAL</b>		<b>\$8,800</b>	<b>\$3,000</b>	<b>\$68,650</b>	<b>\$80,450</b>

### **ACTIVIDAD 3: PRESENTACION DE LA PROPUESTA Y PRESUPUESTO PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

En la presentación de la propuesta de creación de este departamento se dara a conocer la necesidad de recursos tanto materiales, humanos y económicos que se necesitara para la creación del mismo.

### **ACTIVIDAD 4: APROBACION DEL PROYECTO Y DEL PRESUPUESTO**

Una vez que se ha realizado la presentación de la propuesta y del presupuesto los directivos tendrán que aprobar la propuesta y el

presupuestos para su ejecución. La aprobación del presupuesto dependerá del Gerente Financiero, quien deberá evaluar los valores presupuestados de acuerdo a los recursos que dispone la organización para la ejecución del proyecto será resultado de que todos y cada uno de los que miembros de la alta gerencia estén de acuerdo con la creación del Departamento de Recursos Humanos, en caso de que no exista ninguna observación por parte de los directivos se procederá a crear el departamento.

#### **ACTIVIDAD 5: AUTORIZACIÓN PARA EL GASTO**

La autorización para el gasto para creaciones de departamento es el gerente general, de el dependerá la creación de este proyecto, de acuerdo a la disponibilidad de recursos que la empresa posea en esos momentos.

#### **ACTIVIDAD 6: CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO**

Una vez aprobado por los altos directivos se procederá a la creación del departamento de Recursos Humanos y para que pueda funcionar se deberá:

##### **6.1 AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA.**

Actualmente la empresa cuenta con el departamento de nomina el mismo que tiene una capacidad para tres personas, en donde existe una vacante y una estación de trabajo sin utilizar, se espera contratar un jefe de recursos humanos y otras dos personas para que se encarguen del procesos de selección y reclutamiento de personal para que de esta

forma contraten personal mejor capacitado y apto para las labores que se presenten en la organización, para esto se tendrá que ampliar la infraestructura del departamento para una capacidad de 5 puestos de trabajo, así mismo se necesitara la adquisición de 2 computadoras para suplir las necesidades de los nuevos puestos de trabajo.

## **6.2 ADQUISICIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS PARA EL NUEVO PERSONAL.**

Para la adquisición de los equipos de computo se consiguió varias proformas de computadoras donde la mas opcionada es la de de \$860 por equipo incluido todo lo que es hardware y software.

## **6.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADECUADO PARA ESTE DEPARTAMENTO.**

En esta actividad se realizara la contratación de 3 personas para poner en marcha el nuevo departamento con el fin de alcanzar lo deseado.

### **5.4.3 PROYECTO 3: Implementacion del CRM ANTECEDENTES**

ATU es una empresa que a pesar de manejar una gran cantidad de clientes no cuenta con un sistema que le permita a la organización atraer y retener a sus clientes ya que analiza sus hábitos de compra, además permite incrementar la satisfacción de estos.

#### **ALCANCE**

Un sistema CRM es todo aquello referente a atracción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes de una manera que sea

beneficioso para la empresa y para el cliente, por lo tanto es necesario implementar este sistema a fin de conocer sus necesidades y establecer estrategias adecuadas que le permitan mejorar la relación cliente empresa.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos hacia la satisfacción de este.

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Implementación del sistema CRM

## **JUSTIFICACION**

La implementación del CRM permitirá a ATU ofrecer un trato personalizado con el mercado, recopilando la mayor cantidad de información con relación al cliente y a las necesidades que estos poseen para poder anticiparse a sus deseos y de esta forma crear lealtad por parte de los clientes hacia la organización.

## **DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

### **ACTIVIDAD 1: CONTACTAR AL PROVEEDOR DEL SOFTWARE**

En el mercado existen varias empresas proveedoras que ofrecen la instalación de un sistema CRM, pese a que es un software demasiado costoso el original y su implementación dura entre 12 a 15 meses.

Microsistemas de Occidente SA de CV ofrece un sistema que tiene los mismos beneficios del CRM pero su diferencia es que este software esta

diseñado para pequeñas y medianas empresas como ATU. El link es <http://www.mayacrm.com.mx>

## **ACTIVIDAD 2: REVISAR LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO**

En este paso se acordaran todos los términos establecidos por ambas partes para que de alguna manera se garantice el buen uso y manejo de la licencia.

## **ACTIVIDAD 3: SOLICITAR LA APROBACIÓN DEL GASTO**

Para este tipo de inversión es necesario obtener la autorización del Gerente Financiero y al Gerente General para poder hacer un desembolso de este tipo.

## **ACTIVIDAD 4: SOLICITAR LA LICENCIA DE EVALUACIÓN**

Este es un servicio que la empresa proveedora nos otorga una licencia no exclusiva, no transferible, de evaluación para hacer uso y probarla con fines. Esta licencia de evaluación gratuita le permite conocer a la empresa el uso del sistema en la práctica. De esta forma la organización se va a poder ir adaptando al nuevo sistema.

## **ACTIVIDAD 5: INDUCCIÓN DEL SISTEMA AL PERSONAL**

El uso de este sistema no es complejo ya que la empresa proveedora suministra a los usuarios del CRM manuales que le permite al lector utilizar de forma adecuada el sistema.

## ACTIVIDAD 6: IMPLEMENTACION Y EVALUACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA EN LA EMPRESA

Una vez que se ha implementado el CRM, la empresa debe evaluar el funcionamiento del mismo y analizar el grado de adaptabilidad en la empresa y a su vez evaluar en qué medida aporta a la consecución de los objetivos de la organización.

## ACTIVIDAD 8: ELABORAR EL PRESUPUESTO

No.	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO			TOTAL PRESUPUESTO
		MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HUMANOS	
1	Contactar al proveedor del software			\$100	100
2	Revisar los términos del contrato				0
3	Solicitar la aprobación del gasto				0
4	Adquirir la licencia de evaluación				0
5	Realizar la prueba de la licencia gratuita	\$20			20
6	Inducción del sistema al personal	\$400	\$900	\$800	2100
7	Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa			\$50	50
8	Elaborar el presupuesto	\$100			100
9	Desarrollar el plan de implementación	\$100		\$300	400
10	Adquisición de una licencia comercial para el uso del CRM		\$3,000		3000
11	Ejecución y control			\$150	150
<b>TOTAL</b>		<b>\$620</b>	<b>\$3,900</b>	<b>\$1,400</b>	<b>\$5,920</b>

## **ACTIVIDAD 9: DESARROLLAR EL PLAN DE IMPLEMENTACION**

Con la información obtenida en el transcurso de la implementación del CRM bajo la licencia del CRM bajo la licencia de evaluación, el Jefe de marketing esta en la capacidad de desarrollar el plan.

## **ACTIVIDAD 10: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez que se ha desarrollado el plan de implementación del CRM se resumirá en láminas de Power Point los puntos más relevantes del sistema, sus funciones y sus utilidades.

## **ACTIVIDAD 11: APROBACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez realizadas las pruebas del sistema y si existe conformidad con su funcionamiento el personal de la alta dirección aprobara la compra e implementación de este programa que facilitara la gestión de los clientes.

## **ACTIVIDAD 12: ADQUISICIÓN DE UNA LICENCIA COMERCIAL PARA EL USO DEL CRM**

Para crear una cuenta Maya CRM bajo la licencia comercial se debe:

- Ingresar al link: <http://login.mayacrm.com.mx>
- Hacer click en usuario
- Ingresar password
- Aceptar los términos del contrato

Con el ingreso por esta ruta la licencia de evaluación pasa a ser una licencia comercial que le permitirá utilizarla por un año más o menos.

### **ACTIVIDAD 13: EJECUCIÓN Y CONTROL**

La efectividad del CRM se basa en los datos que se ingresen al sistema, por este motivo la organización debe evaluar y controlar que la información sea 100% confiable.

**CAPITULO 6**  
**EVALUACION FINANCIERA**



## 6. PRESUPUESTACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

#### 6.1.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO

La empresa ATU “Artículos de Acero” S.A tiene planteado 12 proyectos para implementarlos, los mismos que se detallan a continuación:

#### 6.1.1 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Luego de haber presupuestado los doce proyectos planteados, es necesario determinar el presupuesto general anual de los mismos distribuidos por años y recursos a utilizarse.

**TABLA 26 PRESUPUESTO GENERAL DE PROYECTOS**

<b>PRESUPUESTO GENERAL DE PROYECTOS</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Humanos	76300	7500	750	350	1500
Tecnológicos	123570	6450	100200	400	10000
Materiales	198800	104450	200600	500	1250
<b>TOTAL</b>	<b>398670</b>	<b>118400</b>	<b>301550</b>	<b>1250</b>	<b>12750</b>

#### 6.1.2 FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTO

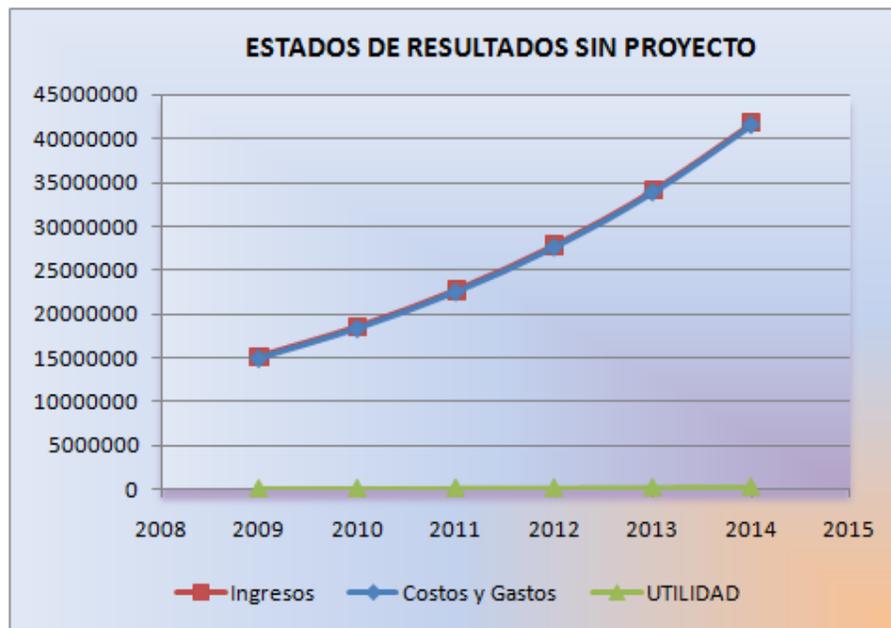
ATU “Artículos de Acero” S.A. es una empresa que lleva 69 años en el mercado, por lo tanto cuenta con sus balances y estados de resultados al día, los cuales fueron facilitados por la empresa para la toma de datos y de esta forma poder tener datos más reales. Hay que tener en cuenta que los datos fueron tomados del último año 2009.

**TABLA 27 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS**

ESTADOS DE RESULTADOS SIN PROYECTO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	15,139,204.24	18,549,422.95	22,727,812.87	27,847,414.94	34,120,243.92	41,806,072.40
Costos y Gasto	15,030,709.13	18,415,867.11	22,564,172.62	27,646,913.55	33,874,578.16	41,505,068.68
<b>UTILIDAD</b>	108,495.11	133,555.85	163,640.25	200,501.39	245,665.76	301,003.72

La empresa ATU tiene un crecimiento del 22.53% en sus ingresos, en lo que respecta a sus Costos y Gastos representan el 99.28% de los ingresos anuales de la organización.

**GRAFICA 26 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS**



### 6.1.3 FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO

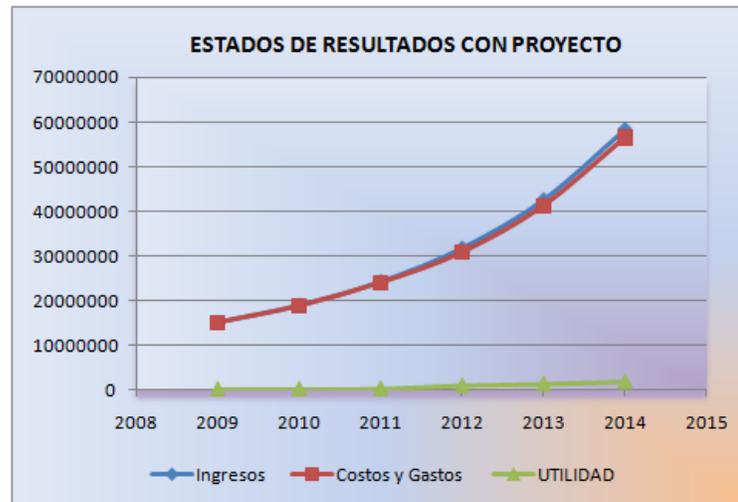
El flujo de efectivo de la empresa tomando en cuenta los proyectos son:

**TABLA 28 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS**

CUADRO 6.1.4 ESTADOS DE RESULTADOS CON PROYECTO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	15139204.24	18924005.30	24222726.78	31731772.09	42520574.60	58253187.20
Costos y Gasto	15030709.13	18787752.46	23980499.52	30779818.92	41244957.36	56505591.58
<b>UTILIDAD</b>	108495.11	136252.84	242227.27	951953.16	1275617.24	1747595.62

En el caso de implementarse los proyectos la empresa podrá incrementar sus ingresos para el 2010 en un 25%, 28% para el 2011, 31% para el 2012, 34% para el 2013 y finalmente el 37% para el 2014 obteniendo un 3% de incremento anualmente.

**GRAFICA 27 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS**



## 6.2 ANALISIS FINANCIERO

Este análisis nos permite determinar si la inversión que se va a realizar va a ser productiva o no, es decir si va a ser rentable o no, lo cual permitirá a los directivos tomar decisiones para saber que acciones tomar para obtener réditos.

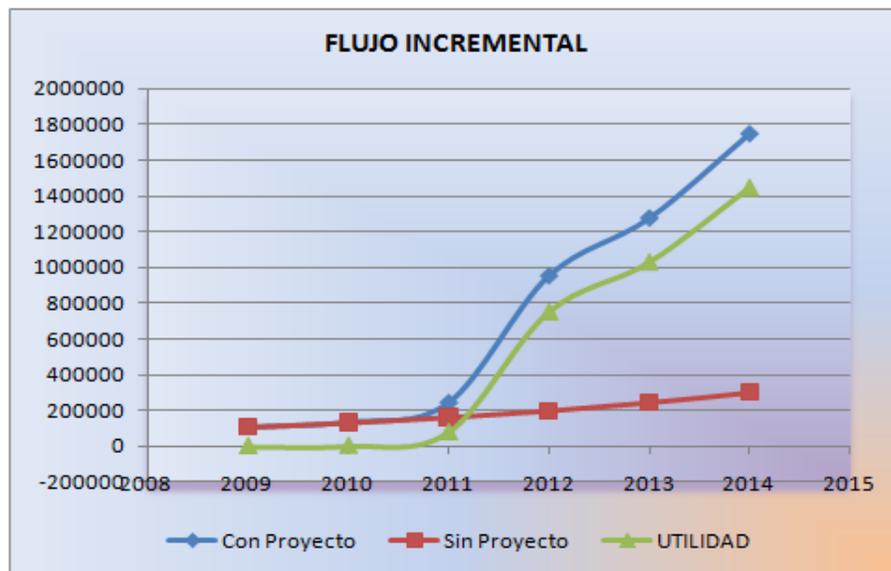
Para poder realizar este análisis se va a considerar el flujo incremental el mismo que nos permitirá saber que beneficios va a tener la empresa al aplicar el modelo de gestión estratégica esto obtendremos de la resta de los valores en caso de ejecutar las acciones estratégicas y la utilidad que se obtiene en caso de no implementarlas. Luego de esto se aplicaran los métodos de evaluación como son el VAN, la TIR y la Relacion Costo Beneficio.

A continuación se detalla el Flujo incremental donde se reflejan los valores Con Proyectos y Sin Proyectos:

**TABLA 29 FLUJO INCREMENTAL**

FLUJO INCREMENTAL						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Con Proyecto	108495.11	136252.84	242227.27	951953.16	1275617.24	1747595.62
Sin Proyecto	108495.11	133555.85	163640.25	200501.39	245665.76	301003.72
<b>UTILIDAD</b>	0.00	2696.99	78587.02	751451.78	1029951.48	1446591.89

**GRAFICA 28 FLUJO INCREMENTAL**



La grafica y los resultados obtenidos nos indican que es rentable implementar los proyectos propuestos en el modelo de gestión estratégico, ya que no solamente se recuperara la inversión sino que también se obtendrá una buena ganancia.

### 6.3 DETERMINACION DE LA TMAR

<b>CUADRO 6.3 DETERMINACIÓN DE LA TMAR (Tasa de Descuento)</b>	
Tasa Pasiva	5.16%
Riesgo Pais	8.17%
<b>TMAR</b>	<b>13.33%</b>

### 6.4 VALORACION DEL FLUJO

#### VAN (VALOR ACTUAL NETO)

Permite calcular los valores totales en que se ha incrementado el capital con la ejecución de los proyectos.

#### TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

Es una tasa que permite determinar el crecimiento del capital en terminos relativos y por periodos, como se detalla a continuación:

**TABLA 30 VALORACION DEL FLUJO**

<b>VALORACIÓN DEL FLUJO</b>				
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL</b>	<b>INVERSIÓN ANUAL</b>	<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>SALDO DE CAJA DESCONTADO</b>
2010	2,696.99	(398,670.00)	(395,973.01)	(349,398.22)
2011	78,587.02	(118,400.00)	(39,812.98)	(30,998.09)
2012	751,451.78	(301,550.00)	449,901.78	309,088.64
2013	1,029,951.48	(1,250.00)	1,028,701.48	623,605.32
2014	1,446,591.89	(12,750.00)	1,433,841.89	766,967.25
<b>TOTAL</b>	<b>3,309,279.16</b>	<b>(832,620.00)</b>	<b>2,476,659.16</b>	<b>1,319,264.89</b>

VAN= \$1'319.264,89

TIR= 85%

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador de la rentabilidad del proyecto, es decir, la tasa de porcentaje de rendimiento anual acumulado que genera la inversión, para que un proyecto sea considerado factible, debe presentar una TIR de un valor superior a la TMAR para justificar la inversión en el mismo.

Con la implementación del modelo de gestión estratégica ATU va a tener una VAN de \$1'319.264,89 lo cual significa que la inversión que se realizara será productiva. Con respecto a la TIR del proyecto es de 85% lo cual significa que la implementación de las acciones estratégicas permitirá a la empresa ser más rentable.

## 6.5 RELACION BENEFICIO COSTO

TABLA 31 RCB

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DESCONTADA	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN ANUAL DESCONTADA
2010	2696.99	2,379.77	(398670.00)	(351,777.99)
2011	78587.02	61,187.26	(118400.00)	(92,185.35)
2012	751451.78	516,257.59	(301550.00)	(207,168.95)
2013	1029951.48	624,363.08	(1250.00)	(757.76)
2014	1446591.89	773,787.28	(12750.00)	(6,820.02)
<b>TOTAL</b>	<b>3309279.16</b>	<b>1977974.97</b>	<b>(832620.00)</b>	<b>(658,710.08)</b>

$$RCB = \frac{IFD}{ID}$$

Refleja el resultado entre los ingresos y egresos que genera el proyecto.

RB/C= \$3. Esto quiere decir que la empresa al implementar los proyectos propuestos obtendrá \$3 por cada dólar invertido, lo cual es muy atractivo ya que esto le permitirá crecer en el mercado y mantenerse como líder.

## 6.6 PERIODO REAL DE RECUPERACION

Permite conocer cuál es el tiempo que la empresa va a demorar en recupera el capital invertido, esto se calcula en base al flujo de fondos como se muestra a continuación:

**TABLA 32 RECUPERACION DE LA INVERSION**

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJO DESCONTADO	FONDO DESCONTADO ACUMULADO
2010	-349,398.22	-349,398.22
2011	-30,998.09	-380,396.32
2012	309,088.64	-71,307.68
2013	623,605.32	552,297.64
2014	766,967.25	1,319,264.89

$$PR = \frac{71307,68}{623605,32}$$

**PR=** 3 Años, 3 Meses y 12 días

ATU “Artículos de Acero” S.A recuperara su inversión en 3 años, 3 meses y 12 días.

Todos los datos que arroja la evaluación financiera indican la factibilidad del proyecto, se puede observar que según los indicadores analizados con proyectos superan la tasa de descuento, lo cual nos indica que nos conviene realizar los proyectos planteados en el Balanced Scorecard.

**CAPITULO 7**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 7.1 CONCLUSIONES

- ATU “Artículos de Acero” S.A se ha venido desarrollando sus actividades sin tener definido un direccionamiento estratégico. Sin embargo, mantiene una buena posición en el mercado a pesar de que no es el deseado.
- La falta de una organización formal hace que la empresa no tenga bien definidos sus lineamientos como consecuencia de esto tiene procedimientos administrativos y operativos que no están direccionado hacia la consecución de metas claras.
- Del análisis del ambiente externo se concluye, que las oportunidades con mayor incidencia para la organización se derivan del factor social donde las preferencias y prioridades para este tipo de productos son altas, mientras que los factores económicos y la competencia representan amenazas.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal, por lo cual carecen de actualizaciones de conocimiento sus empleados para poder enfrentar los cambios del entorno.
- El sector del mueble nacional es bastante competitivo debido a la saturación actual del mercado, lo que demanda poner en práctica criterios que le permitan optimizar la utilización de sus recursos en mirar de hacer más eficiente los procesos de producción y de esta forma reducir precios para ser más competitivos en el mercado.
- Con la aplicación de encuestas a clientes y proveedores, se pudo determinar que existe una buena relación con los proveedores, lo que

facilita cumplir con la producción normal y de esta forma entregar a tiempo los pedidos; con las encuestas aplicadas a clientes se obtuvo información como que el cliente se encuentra inconforme con los precios que posee la empresa ya que son altos en relación a la competencia, con respecto al servicio y la atención piensan que es muy buena.

- Dentro del ambiente interno, se determinó que la atención oportuna a requerimientos, la alta experiencia en el sector del mueble, la excelente calidad y la garantía que ofrecen son las fortalezas que la empresa posee; mientras que la inadecuada planificación de presupuesto, no contar con una planificación estratégica, la falta de capacitación, desmotivación del personal, la falta de publicidad y control de costos y gastos representan grandes debilidades para la empresa.
- La definición de los objetivos, estrategias y metas deseadas pueden ser evaluadas con la ayuda del BSC que es una herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, en esta herramienta se estableció medios para el cumplimiento de los objetivos y metas deseadas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo necesita de un presupuesto, el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo.
- En el análisis financiero se pudo determinar que la implementación de los proyectos propuestos en el modelo de gestión estratégica, permitirá a la empresa incrementar su rentabilidad, ya que se obtuvo un VAN de \$1'319.264,89 y una de TIR= 85% con lo que la empresa recibirá \$3 por cada dólar invertido y podrá recuperar la inversión en un plazo de 3 Años, 3 Meses y 12 días.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que la empresa no solo se mida con indicadores financieros el desempeño de la empresa ya que no permiten tomar decisiones de forma inmediata, sino también con indicadores de gestión que nos permitan verificar en un corto plazo que lo que se está realizando es lo correcto.
- Se recomienda el planteamiento y aplicación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., de esta manera aprovechar las oportunidades y fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno y contrarrestar las debilidades.
- Es necesaria la implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced ScoreCard, ya que gracias a los lineamientos establecidos se podrá medir el cumplimiento de la Visión y Misión, y tomar medidas correctivas en el caso que no se esté dando cumplimiento al logro de lo deseado.
- Se debe crear y fomentar una cultura organizacional en la empresa para que los empleados se sientan comprometidos con la consecución de las metas, teniendo muy claro cuál es la misión y visión de la empresa así como también los principios y valores.
- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos, para de esta manera medir el avance de los objetivos y emprender acciones correctivas o preventivas de manera efectiva.
- Se recomienda de manera prioritaria iniciar ejecutar los proyectos definidos como de corto plazo en el presente modelo, ya que con esto

mejorará de forma inmediata la relación con sus clientes, proveedores y personal.

- Es necesario la implementación de un plan de capacitación para que el personal se actualice en sus conocimientos, de esta forma podrán desarrollar mejor sus actividades laborales aportando con nuevas ideas, desarrollando sus aptitudes y capacidades al máximo.
- Se recomienda la implementación del modelo de gestión estratégica propuesto ya que el desarrollo de sus proyectos le permitirán incrementar su nivel de rentabilidad y ayudaran a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

## BIBLIOGRAFIA

- SALAZAR , Francis: Gestion Estrategica de Negocios, 2007
- FRED R, David: Administracion Estrategica, Novena Edicion, 2003 Editorial Prentice Hall.
- LARA, Juan: Curso Practico de Analisis Financiero, Segunda Edicion, 2004.
- THOMPSON, Jr Arthur / Strickland: Administración Estratégica, Decima Tercera Edición, 2004, México, Editorial Mc Graw- Hill
- FRIEND, Gram/ ZENLE, Stefan: Como Diseñar un Plan de Negocios, 2008, Ecuador, Editorial El Comercio S.A. Colección Finanzas y Negocios.
- JIMENEZ, Porfirio: El Mundo de las Finanzas, Ultima Edición, 2008
- KAPLAN Robert/ NORTON David: Mapa Estratégico, Gestión 2000, Barcelona 2004
- GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, 2003, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- GOODSTEIN, Leonard/ NOLAN, Timothy/ PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, Colombia 2008.
- MENDEZ, Carlos: Metodología, 2001, Colombia, Editorial McGraw-Hill
- GITMAN, Lawrence J.: Principios de Administración Financiera, 2007, México
- INFORMACION EMPRESA ATU “ARTICULOS DE ACERO” S.A
- Manual de Calidad Norma ISO 9001-2000, ATU Artículos de Acero, Diciembre 2005

## INTERNET

- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.12manage.com/methodsporterdiamondmodelos.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>
- <http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/analisis-interno>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- <http://www.uees.edu.ec/investigacion/cuaderno4/tema5.PDF>
- <http://apuntesalmargen.com/marketing/matriz-de-la-general-electric/>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>
- [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)
- <http://www.aduana.gov.bo/fichaaduana/ficha16.pdf>
- [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)
- [http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html)
- <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/09/flujo-de-fondos-con-proyecto-y-flujo-de.html>
- <http://mx.finanzaspracticas.com/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>
- <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- <http://www.atu.com.ec>

## ANEXOS



**ANEXO I**

**PROYECTO 1: DIFUSION DEL MODELO DE GESTION  
ESTRATEGICA**

**MEDIOS DE DIFUSION:**

**TRIPTICO**

**Nuestros Principios:**

- Eficacia
- Eficiencia
- Innovación
- Confianza
- Transparencia y Profesionalismo
- Democracia
- Cuidado del Medio Ambiente

**Nuestros Valores:**

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Ética
- Confidencialidad

**DIRECCION**

Francisco Barba 376 y 5 de Junio

Parroquia: La Magdalena

Teléfono: 2648-381

Quito-Ecuador



**ATU “ARTICULOS DE ACERO”**

**DIFUSION DEL MODELO DE  
GESTION ESTRATEGICA BASADA  
EN EL USO DE BALANCED  
SCORECARD**



### MISIÓN

Producir y comercializar muebles de oficina y hogar, brindando confort y satisfacción en el diseño y adecuación de oficinas y Hogares tanto a personas naturales como a empresas Públicas o Privadas que requieran el producto, de óptima calidad y gran durabilidad, siendo una empresa líder en el mercado de muebles a nivel nacional y retador a nivel internacional, practicando valores como la honestidad y responsabilidad, haciendo de la innovación y la eficiencia una tarea diaria, manteniendo nuestra responsabilidad hacia la comunidad y la protección del medio ambiente.

### VISION 2014

Ser una empresa líder en el amueblamiento de oficinas y hogar a nivel nacional, y un retador a nivel internacional, mediante un trabajo honesto y responsable, basado en respeto y trabajo en equipo, ofreciendo a nuestros clientes un producto innovador y brindando especial interés a los sectores más desposeídos, sin olvidar la protección del medio ambiente.

### OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y fortalecer a ATU "ARTICULOS DE ACERO" S.A como una empresa líder en la producción y comercialización de muebles de oficina a nivel nacional y retadora a nivel internacional, dirigido especialmente a empresas Públicas y Privadas, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando una atención personalizada con un personal altamente capacitado, manteniendo precios competitivos que permitan alcanzar los objetivos financieros y contribuir al crecimiento y desarrollo de sus proveedores y accionistas.

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

Mantener a ATU "Artículos de Acero" S.A. como una empresa líder a nivel nacional y como retadora en América Latina, en la fabricación y comercialización de muebles de oficina y de Hogar de calidad en base a productividad, reduciendo los costos para ser más competitivos en el mercado, buscando la satisfacción de los clientes.

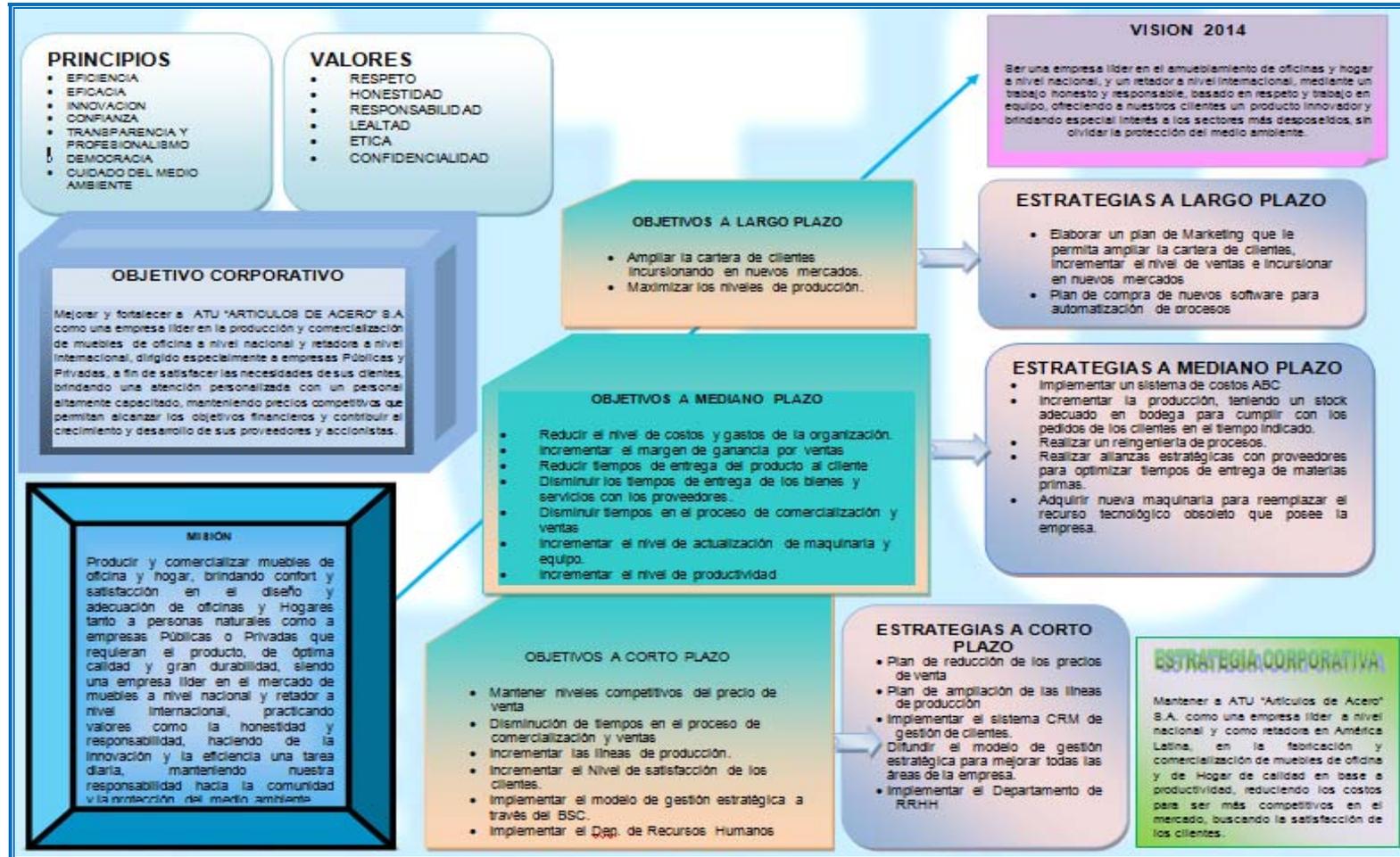
## **ANEXO II**

### **CARTELERAS INFORMATIVAS**

Esta cartelera contendrá los mismos elementos que el mapa corporativo, ya que son los elementos más importantes o claves de la planificación, de esta manera tendrán claros cuales son los lineamientos de la organización.

# INFO ATU

## DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA



## ANEXO III

### FORMATO PARA LA EVALUACION A LOS EMPLEADOS

EVALUACION	
	<b>OBJETIVO:</b> Determinar el nivel de conocimiento adquirido de cada empleado.
<b>NOMBRE:</b> .....	
<b>CARGO:</b> .....	
Responda de acuerdo a su conocimiento las siguientes preguntas:	
1. ¿Cuáles son los valores que posee la organización y cite al menos 3 principios?	..... ..... .....
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?	..... ..... .....
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?	..... ..... .....
4. Mencione al menos 3 proyectos de la empresa	..... ..... .....

