

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a las personas que han sido parte fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

A mis padres y familiares quienes han sabido apoyarme incondicionalmente en el camino hacia el éxito y la excelencia.

A mis amigos y compañeros quienes han compartido continuamente momentos de alegría y tristeza

Principalmente dedico mi trabajo a DIOS por estar conmigo en cada momento y por darme la fuerza para seguir luchando por alcanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haber guiado mi camino, por haberme ayudado a ser mejor ser humano, hijo, estudiante y amigo.

A la empresa LUX Cía. Ltda., por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera estudiantil.

A mi familia, por ser el soporte para luchar en cada momento, para persistir y alcanzar el éxito con esfuerzo y dedicación.

A mis amigos, por su incondicionalidad, y por compartir experiencias que difícilmente podré olvidar.

A mis maestros, quienes durante la etapa estudiantil me ofrecieron sus conocimientos y experiencias.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por brindarme la oportunidad de compartir gratos momentos, por permitirme representarla deportivamente, y por ayudarme a ser un profesional con grandes valores.

A la Ingeniera Jeanette Pesantez, al Ingeniero René Bueno, quienes han sabido guiarme con su conocimiento, apoyo y comprensión durante toda realización del presente proyecto.

Diego Fernando Cordero Tulmo

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el mundo saturado de incertidumbres y cambios continuos en el que vivimos, la planificación estratégica es totalmente necesaria debido a que le permite a los directivos de las diferentes empresas, neutralizar la incertidumbre y el cambio que caracterizan el futuro incierto en el que nos desenvolvemos.

El concentrar la atención en objetivos definidos se enfoca hacia la optimización de los costos, y desarrollo de operaciones eficientes y consistentes, sustituyendo las actividades individuales por esfuerzos conjuntos hacia un fin común

La planificación es la primera de las funciones administrativas, ya que sirve de base para las demás funciones que cumple la empresa; es por eso que es de vital importancia definir de manera objetiva, donde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, si se pretende alcanzar los objetivos planteados.

El presente proyecto, se enfoca a desarrollar un Direccionamiento Estratégico para la empresa LUX, una institución que ha realizado sus actividades comerciales en el país cerca de 63 años, pero que sufre los inconvenientes de toda empresa en la etapa de madurez, que es el adaptar las nuevas tecnologías a sus procesos.

En el Capítulo I, se describe las generalidades de la empresa, su historia, giro del negocio, cultura organizacional, determinación de los problemas a resolver con el presente proyecto, objetivos que guían el desarrollo del plan y marco teórico.

En el Capítulo II, se realiza el diagnóstico situacional de la empresa, en el que se describe los factores que inciden en las actividades de la empresa del macroambiente y microambiente, para poder desarrollar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con la finalidad de definir las estrategias apropiadas para la empresa.

En el Capítulo III, se elabora el direccionamiento estratégico de la empresa, en el que se propone la nueva filosofía corporativa, objetivos a seguir y estrategias a desarrollar.

En el Capítulo IV, se estructura el Cuadro de Mando Integral a partir de los principales objetivos de la empresa y generados de los análisis anteriores, guiados a través de las cuatro perspectivas básicas, en las que se definen medias, metas y medios.

En el Capítulo V, se realiza la identificación y desarrollo de los proyectos prioritarios para la empresa (a corto plazo) y se describe cada uno de ellos dependiendo del cronograma de actividades establecido; se describe objetivo, alcance, importancia, justificación y desarrollo del proyecto.

En el Capítulo VI, se desarrolla la evaluación financiera de los proyectos seleccionados, determinando el impacto de cada unos sobre los ingresos y egresos operacionales de la empresa, para determinar la incidencia dentro del flujo de fondos y verificar su factibilidad de aplicación.

En el Capítulo VII, se enuncian las conclusiones y recomendaciones generadas de la investigación y desarrollo del proyecto de manera general.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INTRODUCCIÓN	III
ÍNDICE	V
CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES	2
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2. GIRO DEL NEGOCIO	3
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.3.1. Misión y Visión	11
1.3.2. Principios y Valores	11
1.3.3. Políticas Generales y Específicas	12
1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	13
Medición	16
Medios	16
Mano de Obra	16
Materia Prima	17
1.5. OBJETIVOS DEL PLAN	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	18
1.6.1 MARCO TEÓRICO	18
Planificación Estratégica	18
Diagnóstico Situacional	21
Direccionamiento Estratégico	21
Cuadro de Mando Integral	22
KPI (Key Performance Indicator)	25
1.6.2. MARCO CONCEPTUAL	25
CAPITULO II	29
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	30
2.1.1. MACRO AMBIENTE	30
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO	30
<i>Inflación</i>	31
<i>PIB</i>	33
<i>Tasas de Interés</i>	36
<i>Balanza Comercial</i>	39
<i>Globalización</i>	43
2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO	44
2.1.1.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL	45
<i>Factor Social</i>	46
<i>Factor Cultural</i>	50
2.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	51
<i>Factor Tecnológico</i>	52
<i>Factor Ambiental</i>	53
2.1.2. MICRO AMBIENTE	54
2.1.2.1. PROVEEDORES	55
2.1.2.2. CLIENTES	64
2.1.2.3. COMPETENCIA	71
2.1.2.4. BARRERAS DE ENTRADA	74
2.1.2.5. SUSTITUTOS	75
2.1.3. MATRIZ DE IMPACTO – AMBIENTE EXTERNO	76
2.2. ANÁLISIS INTERNO	77
2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	77
2.2.1.1. Planificación	77
2.2.1.2. Organización	78

2.2.1.3. Dirección	79
2.2.1.4. Evaluación y control.....	80
2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA.....	80
2.2.3. CAPACIDAD DE SERVICIOS.....	81
2.2.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	82
2.2.5. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.....	83
2.2.6. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION	84
2.2.7. MATRIZ DE IMPACTO – AMBIENTE INTERNO	85
2.3. ANÁLISIS FODA	87
2.3.1. MATRICES	87
2.3.1.1. MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA.....	89
2.3.1.2. MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROBECABILIDAD.....	91
2.3.1.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	92
2.3.1.4. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA	94
<i>Estrategias FO</i>	96
<i>Estrategias FA</i>	97
<i>Estrategias DO</i>	97
<i>Estrategias DA</i>	98
CAPITULO III	99
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	100
3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	100
3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA	101
3.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA:.....	101
3.2.1.1. PRINCIPIOS	101
3.2.1.2. VALORES	103
3.2.2. MISIÓN	104
3.2.3. VISIÓN	105
3.3. OBJETIVOS	106
3.3.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS	106
3.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	106
3.3.2.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.....	107
3.3.2.2. OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO	108
3.3.2.3. OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS	108
3.3.2.4. OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO.....	109
3.3.3. RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	109
3.4. ESTRATEGIAS	110
3.4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	110
3.4.1.1. ESTRATEGIA DE VALOR PARA EL CLIENTE-CONSUMIDOR.....	112
3.4.1.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	114
3.4.1.3. ESTRATEGIA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	115
3.4.1.4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PROCESOS	116
3.4.1.5. ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	119
3.5. MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS.....	121
CAPITULO IV	125
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	126
4.1. DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M	127
4.2. ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	129
4.3. DEFINIR KPI – 3M’S	130
4.3.1. DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)	131
4.3.1.1. INDICADORES FINANCIEROS	132
4.3.1.2. INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO.....	132
4.3.1.3. INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA)	133
4.3.1.4. INDICADORES DE TALENTO HUMANO	133
4.3.2. DEFINIR METAS.....	134
4.3.2.1. FINANCIERO.....	134
4.3.2.2. CLIENTE.....	135
4.3.2.3. PROCESOS INTERNOS.....	136
4.3.2.4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	137
4.3.3. DEFINIR MEDIOS.....	138
4.3.3.1. FINANCIERO.....	138

4.3.3.2. CLIENTE.....	139
4.3.3.3. PROCESOS INTERNOS.....	140
4.3.3.4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	141
CAPITULO V.....	142
5. IDENTIFICACION DE PROYECTOS	143
5.1. DETERMINACION DE PROYECTOS	144
5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	146
5.3. DESARROLLO DE PROYECTOS.....	151
5.3.1. PROYECTO No. 1.....	152
5.3.1.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:.....	152
5.3.1.2. ALCANCE DEL PROYECTO:.....	152
5.3.1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:.....	152
5.3.1.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:.....	153
5.3.2. PROYECTO No. 2.....	158
5.3.2.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:.....	158
5.3.2.2. ALCANCE DEL PROYECTO:.....	158
5.3.2.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:.....	159
5.3.2.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:.....	159
5.3.3. PROYECTO No. 3.....	166
5.3.3.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:.....	166
5.3.3.2. ALCANCE DEL PROYECTO:.....	167
5.3.3.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:.....	167
5.3.3.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:.....	167
CAPITULO VI.....	174
6. EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS	175
6.1. PROYECTO No. 1.- AMPLIACIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD	176
6.1.1. Ingresos.....	176
6.1.2. Egresos	177
6.2. PROYECTO No. 2.- PROGRAMA DE FORMULACIÓN DE SERVICIOS AGREGADORES DE VALOR.....	178
6.2.1. Ingresos.....	178
6.2.2. Egresos	178
6.3. PROYECTO No. 3.- PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO Y AMBIENTE LABORAL	179
6.3.1. Ingresos.....	179
6.3.2. Ingresos.....	179
CAPITULO VII.....	186
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	187
7.1. CONCLUSIONES	187
7.2. RECOMENDACIONES.....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	190
PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:	191
INVESTIGACIÓN:	191
INTERNET:	192
OTROS:	193
ANEXOS	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Proveedores	4
Tabla 1. 2. Sucursales.....	7
Tabla 1. 3. Línea de Productos	8
Tabla 2. 1. Inflación Anual.....	31
Tabla 2. 2. Inflación en los últimos años.....	32
Tabla 2. 3. PIB Anual y Sector Servicios (USD y %)	34
Tabla 2. 4. Tasas Referenciales Anuales	36
Tabla 2. 5. Tasa Activa y Tasa Pasiva.....	37
Tabla 2. 6. Importaciones y Exportaciones	39

Tabla 2. 7. Balanza Comercial	40
Tabla 2. 8. Presidentes del Ecuador	45
Tabla 2. 9. Población Total y PEA.....	46
Tabla 2. 10. Desempleo y Subempleo	48
Tabla 2. 11. Ingresos Vs. Canasta Básica	49
Tabla 2. 12. Tecnología en Equipos, Químicos y Máquinas de Limpieza	53
Tabla 2. 13. Participación de Proveedores	59
Tabla 2. 14. Clientes Frecuentes	69
Tabla 2. 15. Ventas por Agencia.....	69
Tabla 2. 16. Matriz de Impacto – Ambiente Externo	76
Tabla 2. 17. Principales Razones Financieras.....	80
Tabla 2. 18. Matriz de Impacto – Ambiente Interno	86
Tabla 2. 19. Matriz de Potencialidad o Aprovechabilidad.....	91
Tabla 2. 20. Matriz de Vulnerabilidad.....	93
Tabla 2. 21. Matriz de Síntesis Estratégica.....	95
Tabla 2. 22. Definición del Negocio	100
Tabla 3. 1. Matriz Axiológica de Principios	102
Tabla 3. 2. Matriz Axiológica de Valores.....	103
Tabla 3. 3. Modelo de Perspectivas de CMI	107
Tabla 3. 4. Objetivos Estratégicos.....	109
Tabla 3. 5. Características Competitivas	111
Tabla 3. 6. Propositiones de Valor Genéricas.....	113
Tabla 3. 7. Estrategias de Sostenimiento	114
Tabla 3. 8. Acciones Estratégicas	122
Tabla 4. 1. BSC- Que es, que no es	127
Tabla 4. 2. BSC – Medidas Perspectiva Financiera.....	132
Tabla 4. 3. BSC – Medidas Perspectiva Cliente	132
Tabla 4. 4. BSC – Medidas Perspectiva Procesos Internos	133
Tabla 4. 5. BSC – Medidas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	133
Tabla 4. 6. BSC – Metas Perspectiva Financiera	134
Tabla 4. 7. BSC – Metas Perspectiva Cliente	135
Tabla 4. 8. BSC – Metas Perspectiva Procesos Internos.....	136
Tabla 4. 9. BSC – Metas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	137
Tabla 4. 10. BSC – Medios Perspectiva Financiera.....	138
Tabla 4. 11. BSC – Medios Perspectiva Cliente	139
Tabla 4. 12. BSC – Medios Perspectiva Procesos Internos	140
Tabla 4. 13. BSC – Medios Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	141
Tabla 5. 1. Matriz de Priorización.....	145
Tabla 5. 2. P1.- Reestructuración de Políticas de financiamiento e Inversión.....	146
Tabla 5. 3. P2.- Revalorización de Costos.....	147
Tabla 5. 4. P3.- Desarrollo de Políticas Generales	147
Tabla 5. 5. P4.- Ampliación del Programa de Publicidad.....	148
Tabla 5. 6. P5.- Implantación de Sistema de Inteligencia de Mercado.....	148
Tabla 5. 7. P6.- Estandarización de Tiempo de Espera	149
Tabla 5. 8. P7.- Servicios Agregadores de Valor	149
Tabla 5. 9. P8.- Automatización de Información de Recursos.....	150
Tabla 5. 10. P9.- Integración de Capacidades y Experiencias	150
Tabla 5. 11. P10.- Difusión y Evaluación del CE y AL	151
Tabla 5. 12. % de Impacto y Crecimiento por Agencia	154
Tabla 5. 13. Ventajas y Desventajas de Medios de Publicidad	155
Tabla 5. 14. Costo de Cuñas de Principales Radiodifusoras.....	157
Tabla 5. 15. Grupo de Investigación	160
Tabla 5. 16. Procedimientos y Actividades	163
Tabla 5. 17. Costos de Implementación.....	164
Tabla 5. 18. Indicadores de servicios LUX.....	166
Tabla 5. 19. Plan de Sesiones de mejoramiento de CO y CL	171

Tabla 5. 20. Brechas – Cultura Organizacional	173
Tabla 5. 21. Brechas – Clima Laboral	173
Tabla 5. 22. Incidencia de Proyectos	180
Tabla 5. 23. Flujo de Caja sin Proyectos	182
Tabla 5. 24. Flujo de Caja con Proyectos	183
Tabla 5. 25. Evaluación de la Inversión	184
Tabla 6. 1. Incidencia de Proyecto (Publicidad).....	177
Tabla 6. 2. Incidencia de Proyecto (Servicios Agregadores de Valor).....	179
Tabla 6. 3. Incidencia de Proyecto (Publicidad).....	180
Tabla 6. 4. VAN	184
Tabla 6. 5. TIR.....	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1. Organigrama Estructural	5
Gráfico 1. 2. Ubicación Geográfica de LUX	8
Gráfico 1. 3. Diagrama de Ishikawa	15
Gráfico 1. 4. Premisas de la Planificación.....	19
Gráfico 1. 5. Planeación basada en el Cuadro de Mando Integral	20
Gráfico 1. 6. Análisis Situacional.....	21
Gráfico 1. 7. Relación entre las cuatro perspectivas del CMI	23
Gráfico 1. 8. Mapa Estratégico.....	24
Gráfico 2. 1. Inflación Anual	31
Gráfico 2. 2. Inflación en los últimos años	32
Gráfico 2. 3. PIB Anual.....	34
Gráfico 2. 4. PIB Servicios	35
Gráfico 2. 5. Participación de la Industria en el PIB.....	35
Gráfico 2. 6. Tasas Referenciales Anuales.....	37
Gráfico 2. 7. Tasa Activa y Tasa Pasiva	38
Gráfico 2. 8. Importaciones y Exportaciones	40
Gráfico 2. 9. Balanza Comercial.....	40
Gráfico 2. 10. M y X (Petrolera).....	41
Gráfico 2. 11. M y X (No Petrolera).....	41
Gráfico 2. 12. BC (Petrolera y No Petrolera).....	42
Gráfico 2. 13. Población Total y PEA.....	46
Gráfico 2. 14. Desempleo y Subempleo	48
Gráfico 2. 15. Ingresos Vs. Canasta Básica	49
Gráfico 2. 16. Participación de Proveedores.....	59
Gráfico 2. 17. Frecuencia de Pedidos a Proveedores	60
Gráfico 2. 18. Forma de Pago a Proveedores	61
Gráfico 2. 19. Nivel de Relaciones con Proveedores.....	62
Gráfico 2. 20. Imagen de la Empresa ante Proveedores.....	62
Gráfico 2. 21. Importancia de la Empresa frente a Proveedores.....	63
Gráfico 2. 22. Conocimiento de la Filosofía Corporativa	64
Gráfico 2. 23. Principales Valores dentro de la empresa.....	65
Gráfico 2. 24. Clima Laboral.....	66
Gráfico 2. 25. Control y Seguimiento de las Operaciones	66
Gráfico 2. 26. Nivel de Comunicación.....	67
Gráfico 2. 27. Cambios y Mejoras Institucionales	68
Gráfico 2. 28. Ventas Totales (mensual).....	70
Gráfico 2. 29. Participación en ventas de Agencias LUX	70
Gráfico 3. 1. Triángulo de Valor	111
Gráfico 3. 2. Estrategia Balanceada	112
Gráfico 3. 3. Estrategias de Crecimiento	115
Gráfico 3. 4. Estrategia Financiera.....	116



Gráfico 3. 5. Cadena de Valor – Empresa LUX	117
Gráfico 3. 6. Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento	120
Gráfico 3. 7. Mapa de Estrategias	121
Gráfico 3. 8. Mapa Estratégico	124
Gráfico 4. 1. Relación entre las cuatro perspectivas del CMI	128
Gráfico 5. 1. Calidad de producto o servicio (Proyecto 2)	160
Gráfico 5. 2. Forma de Pago (Proyecto 2)	161
Gráfico 5. 3. Nivel de Servicio (Proyecto 2)	161
Gráfico 5. 4. Inconvenientes Sin Resolver (Proyecto 2)	161
Gráfico 5. 5. Sugerencias (Proyecto 2)	162
Gráfico 5. 6. Conocimiento de la Cultura (Proyecto 3)	168
Gráfico 5. 7. Nivel de Difusión de la Cultura Organizacional (Proyecto 3)	168
Gráfico 5. 8. Ambiente Laboral (Proyecto 3)	169
Gráfico 5. 9. Nivel de Comunicación (Proyecto 3)	169
Gráfico 5. 10. Difusión de la Cultura Organizacional (Proyecto 3)	172
Gráfico 5. 11. Nivel del Clima Laboral (Proyecto 3)	172

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Encuesta Proveedores	195
Anexo No. 2. Encuesta Clientes Internos	196
Anexo No. 3. Balanced Store Card	197
Anexo No. 4. Encuestas Clientes Externos	198
Anexo No. 5. Encuesta Previa CO y CL	199
Anexo No. 6. Encuesta Post-Taller	200
Anexo No. 7. Balance General LUX	201
Anexo No. 8. Estado de Pérdidas y Ganancias LUX	201

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS



LUX tuvo sus inicios en Estocolmo, Suecia, en el año de 1901, como una empresa de Manufactura y venta de lámparas de kerosene. Y es gracias a la colaboración de Axel Wenner Gren, que se logra ofrecer al mercado en el año de 1912, la primera máquina con unidad de ventilación del mundo, la “LUX 1”.



Axel Wenner-Gren
Founder

A partir de ese entonces, gracias a las ideas de Axel Wenner Gren; comienza la producción de nuevas aspiradoras y el establecimiento de compañías LUX en el exterior, comenzando por Europa. Logrando un gran éxito a nivel mundial, basando sus ideas en que “los hogares son el mejor lugar para vender aspiradoras”.

Es en el año de 1921 cuando se introduce la “LUX V”, la primera aspiradora de uso fácil para tareas domésticas, equipada con las revolucionarias rueditas para su movilización. Y es en el año de 1928 cuando LUX se consolida, formando un sólido grupo de compañías.

Desde el año de 1930 LUX se establece en Latinoamérica, y por ende en el Ecuador; se ha mantenido en el mercado cerca de 63 años.

En 1992 se presenta la nueva organización LUX en la Primera Conferencia Mundial, en Manila, Filipinas; y un año más tarde, la compañía obtiene los mejores resultados de su historia en cuanto a utilidades se refiere.

En 1994, la Conferencia Mundial LUX de Budapest establece las líneas de acción y objetivos para el resto del siglo.



A partir del 5 de Febrero del 2003, los representantes de la empresa “**ELECTROPRESS S.A.**” decidieron realizar un convenio de compra de los derechos de la empresa LUX en el Ecuador, a través del pago de unas cuotas periódicas hasta el año 2010, con la finalidad de aprovechar las grandes ventajas que le brindaba el transformar a un principal competidor en un aliado estratégico, y formar un grupo empresarial conjuntamente con “AT&E CORPORATION S.C.&C”, para lograr abarcar un mercado mas amplio y beneficiarse de la posición que LUX ya tenía en el mercado.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

LUX es una empresa de derecho privado, que se encuentra representada legalmente en el Ecuador por la empresa ELECTROPRESS S.A., se rige bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

Actualmente cuenta con el apoyo y servicio de 90 personas en su organización (en Quito), de los cuales la mayor parte está conformada por vendedores, que son quienes más se ven beneficiados por el número de capacitaciones que se brindan mensualmente.

Dentro del nivel Directivo se encuentran los puestos en los cuales se ejecutan las políticas de la Empresa a través de la toma de decisiones, frente a los problemas derivados de su existencia y funcionamiento. Estos puestos son los de Gerentes y Jefes; a continuación se describe los principales representantes de la empresa:

PRESIDENTE	Sr. Marco Atiencia
GERENTE GENERAL	Sr. Enrique Atiencia
GERENTE FINANCIERO	Sr. Oscar Armas
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	Sr. Jose Luis Rentería
GERENTE TÉCNICO	Sr. Edison Maigua

Dentro de sus principales estrategias se encuentra la de comercialización, por lo que a través de diversos acuerdos realizados con diferentes proveedores, se ha podido mantener una estrecha relación con lo mismos, por lo que a continuación se presentará un listado con los principales proveedores, productos que se comercializan y su país de origen:

Tabla 1. 1. Proveedores

EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO
AMPCORP	China	Purificadores de Aire
AT&E	Ecuador	Máquinas
ELECTROLUX DO BRASIL	Brasil	Abrillantadoras
ELECTROLUX FLOOR CABLE	Ungría	Aspiradoras
EUREKA FORBES	India	Purificadoras de Agua
LIV	Eslovenia	Aspiradoras de Polvo
SOTECO	Italia	Máquinas

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

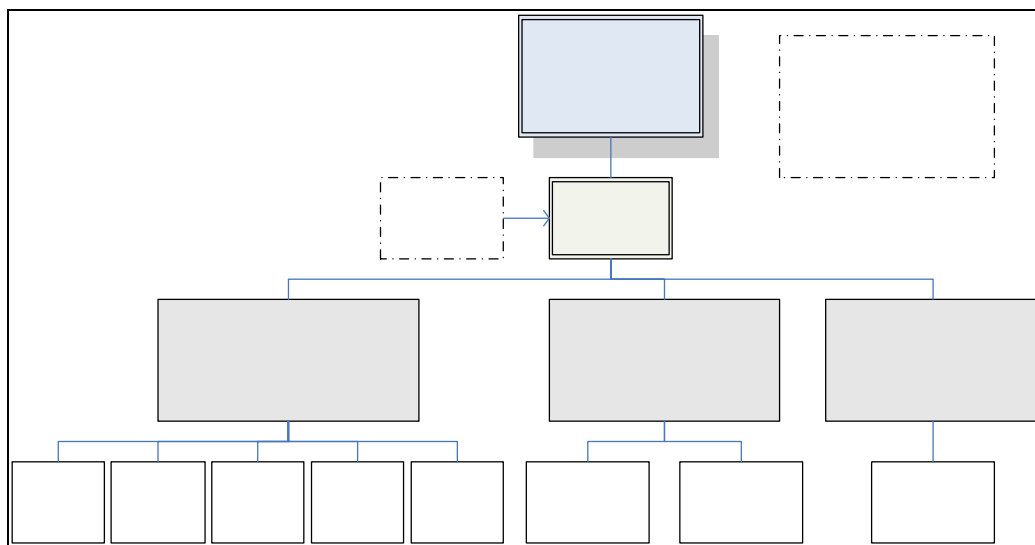
Además, realiza importaciones de pequeños volúmenes de producto desde países como:

Italia	India	México
Hungría	Eslovenia	Brasil
Filipinas	Alemania	Argentina
Suecia	Estados Unidos	

Además, tiene definidas sus líneas de crédito entre 60 y 90 días; pero con la particularidad de que los pedidos pequeños, se los paga de contado.

El Organigrama estructural define el tipo de organización que la empresa maneja, por lo que se presenta el cuadro siguiente:

Gráfico 1. 1. Organigrama Estructural



Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

La máxima autoridad ejecutiva de la Empresa se concentra en los puestos de Presidente, y de Gerente General cuya designación es realizada por la Junta General de Socios.

El Gerente General tiene la autoridad formal para la dirección y control de toda la Empresa y la responsabilidad de su ejercicio ante la Junta General y ante las autoridades del país.

La gestión del Gerente General estará asesorada por el Comité de Dirección. Este Comité lo preside el Gerente General y estará integrado por el Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Comercialización, y Jefe de Producción.

Corresponde al Comité pronunciarse sobre la programación de las actividades de LUX, analizar su avance, lograr una buena coordinación en la implementación de soluciones a los problemas de la Empresa, emitir su opinión sobre cualquier consulta de la Gerencia General. Funciona por lo menos una vez al mes.

El Gerente Administrativo Financiero se preocupa de la elaboración de los presupuestos generales de la empresa en coordinación con el resto de las Gerencias también mira el buen desempeño de la organización general y aquellas modificaciones que de acuerdo a la general y a la práctica, se consideran necesarias implementar para que funcione mejor el conjunto de la empresa. También tiene como responsabilidades funcionales, la del personal, de inventarios, tesorería, bodegas y servicios generales.

La Gerencia de Comercialización comprende todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos para la entrega de los productos a los clientes, con la estrategia de los servicios que tenga la empresa, con la actividad comercial en general y también tiene que ver con los instrumentos de información básica y operativa que se tenga en la empresa para una mejor toma de decisiones. De esta Gerencia depende la Jefatura de Ventas y Atención de Clientes.

LUX en el Ecuador, tiene una cobertura a nivel nacional; por lo general, utiliza la metodología de venta directa para ofrecer sus productos a sus clientes, ya sea a través del contacto entre vendedores y clientes, o bajo la utilización de un catálogo de productos y servicios descritos en su página web: www.luxecuador.com.



The screenshot shows the Lux website interface. At the top, there are three logos: 'Lux for Life', a cartoon character, and the 'Lux' brand logo. Below the logos is a navigation menu with tabs for 'Inicio', 'Historia', 'Servicio Técnico', 'La Empresa', and 'Escuela'. On the left side, there is a vertical menu with categories: 'Doméstica', 'Línea Fresh', 'Productos Químicos', 'Profesional', and 'Repuestos'. The main content area features a quote: "Todo hogar tiene que ser un hogar LUX" Axel Wenner-Gren. To the right of the quote is a search bar with a magnifying glass icon and a 'Buscar!!' button. Below the search bar, there are two sections: 'Destacados' (Featured) and 'Lo Nuevo' (New). The 'Destacados' section contains the text 'Estos son nuestros productos destacados.' and the 'Lo Nuevo' section contains 'Aquí se encuentran nuestros últimos productos.'

Las sucursales, que sirven de espacio físico para la interacción entre la empresa con sus clientes y proveedores se describen a continuación:

Tabla 1. 2. Sucursales

AGENCIA	DIRECCIÓN
QUITO MATRIZ / PLANTA:	Brasil 3175 y Manuel Valdiviezo Telf: 3303973 - 3303974
América:	Av.América 800 y Portoviejo Telfs:2524310 - 2542109
EL Bosque:	Isla Comercial - Planta baja frente a PYCCA
El Recreo:	Isla Comercial Planta Baja Telf.: 3111804
El Valle:	C. C. Paseo Santa Fe local 9 Telf:2863689
Rumipamba:	Rumipamba 837 y República Telf:Conmutador Serv.Cliente 2254300 Servicio Técnico 3303974 - 3303973
AGENCIA	DIRECCIÓN
GUAYAQUIL PRINCIPAL:	Victor Emilio Estrada 916 e Ilanes Telf: Conmutador 2883917 Fax: 2883978 Servicio al Cliente: 2883877 - 2884878 - 2884385
Mall del Sol:	Planta baja frente a Produbanco
Mall del Sur:	Planta Alta diagonal a Marathon Sports
AGENCIA	DIRECCIÓN
Manta:	Flavio Reyes y Av. 22 /Esq) Telefax: 2625595
Machala:	Calle Pichincha N° 2001 entre 9 de Mayo y Juan Montalvo Telefax: 2930490
Santo Domingo:	Quito 1229 y Río Blanco Telefax:2742973
Ambato:	Av. Cevallos 447 entre Castillo y Quito Telf: 2421250 - 2421292
Cuenca:	Av. De las Américas 3175 y Los Naranjos Telf: 2840915

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

El Edificio Matriz de Quito atiende regularmente, de Lunes a Viernes en horario de 08h30 a 18h30, Sábado de 09h00 a 13h00; LUX se encuentra ubicado en la Brasil 3175 y Manuel Valdiviezo, en el sector del Aeropuerto.



<p>Fast Clean Kit de accesorios para limpieza</p>
<p>Idromimo Sistema de higienización con filtro de agua</p>

Línea Fresh:

La línea que purifica el aire y el agua de su hogar



<p>AM-130 Sistema de purificación con ionizador para el aire de su hogar</p>
<p>GW 880 Aqua Guard Agua Limpia = Salud para toda su familia y los beneficios de una vida sana</p>
<p>Sistema N24 Sistema de Salud y Nutrición</p>

Productos Químicos:

Los productos químicos que hacen de su vida algo más fácil



<p>Ciclón Shampoo de alfombras de alta espuma</p>
<p>Eclipse Desmanchador de Alfombras.</p>
<p>Infinite Shine Cera amarilla ultra brillo para pisos de madera</p>
<p>Silver Shine Cera blanca ultra brillo para pisos duros y madera lacada</p>
<p>Tifón Shampoo de alfombras de baja espuma</p>
<p>Tornado Removedor de cera</p>

Profesionales:

La longeva línea profesional



<p>DP 9000 Aspiradora propicia para la limpieza diaria de grandes superficies.</p>
<p>Inyección – Extracción Línea Comercial Europea Inyección - Extracción</p>
<p>Seco – Húmedo Línea Comercial Europea Seco – Húmedo</p>

Repuestos:

Los repuestos de sus eternos y duraderos sistemas LUX



La empresa ofrece una amplia gamma de repuestos para todos sus productos.

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor



LUX además realiza un programa de entrenamiento en ventas “*Business School*”, que es reconocido por su excelencia en todo el mundo.



La empresa también cuenta con un servicio técnico que respalda cada inversión de sus clientes, ya que ellos pueden contar con la asistencia de *Servilux* en las ciudades de Quito, Ambato, Cuenca, Guayaquil, Manta, Machala, y Santo Domingo; que además de ser un servicio integral con personal técnico experimentado en mantenimiento de sistemas de limpieza, le ofrece a sus clientes el más amplio y completo stock de repuestos y accesorios originales para que sus equipos sigan funcionando como en el primer día.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura organizacional es la forma en que la empresa realiza sus actividades, como establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas, además de influir en la manera en que los gerentes resuelven las estrategias.¹

Se pretende analizar factores como la misión y visión institucional, principios corporativos y políticas, con las que cuenta la empresa.

1.3.1. Misión y Visión

La misión es la razón de ser de la empresa, es lo que realiza diariamente como su actividad económica.

La visión señala el rumbo, la dirección, de la empresa, entrelazando el presente y el futuro de la organización.²

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con servicios y atención de alta calidad generando liderazgo en nuestra gente para el desarrollo del país.

Visión

Ser líderes en la comercialización y servicio de sistemas integrales de limpieza, cuidando la salud y el medio ambiente.

1.3.2. Principios y Valores³

Principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Valores son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

¹ Gerencia Estratégica – Humberto Serna Gómez, Pág. 105

² Compendio de la Planificación Estratégica – Dr. Galo Moreno

³ ESTRATEGIA – Ing. Francis Salazar, Pág. 144

Principios

La empresa no tiene definido sus principios, por lo que a continuación se describe aquellos resaltan dentro de las actividades de LUX.

- Ética y responsabilidad en el trabajo diario.
- Puntualidad en el pago de obligaciones.
- Compromiso con la institución.

Valores

- AMOR, Sentimiento de hermandad y buena voluntad hacia otras personas.
- INTEGRIDAD, Fortaleza, realidad, autenticidad, firmeza.
- RESPECTO, Sensaciones percibidas y expresadas que reflejan la conciencia aumentada de la dignidad, valor e individualidad de otra persona.
- CALIDAD HUMANA, Emoción y cuidado que influye hacia los demás y que transmite sensaciones de afirmación y seguridad.
- CAPACITACIÓN, Actualización de conocimientos y mejoramiento continuo.
- DISCIPLINA, Capacitación y desarrollo que construye, moldea y refuerza; conducta esbelta, clara y enfocada.
- RESPONSABILIDAD, “La capacidad de representar” el alcance hasta satisfacer un compromiso.

1.3.3. Políticas Generales y Específicas

Las políticas que maneja, son la base para el funcionamiento operativo de la empresa; por tal motivo, de manera general, se las mencionará a continuación:

Política General.-

- LUX tiene como objeto la comercialización y servicio de sistemas integrales de limpieza, con la mejor calidad que sea factible en términos económicos competitivos.

Políticas Funcionales.-

- Políticas de Comercialización.- Ofrecer variedad de productos a precios competitivos.
- Políticas de Producción.- Mantener una información actualizada de las innovaciones tecnológicas en calidad de equipos, materiales, partes y piezas con sus respectivos precios.
- Políticas de Adquisición.- Los equipos, materiales, partes y piezas se deben adquirir con las mejores tecnologías del mercado, y de manera oportuna.
- Políticas Financieras.- Estos recursos deben ser manejados, equilibrando los objetivos de mayor rentabilidad con los de una conveniente liquidez.
- Políticas Administrativas.- Los recursos humanos y materiales deben orientarse hacia una mayor productividad.

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, la tendencia que existe hacia la globalización de los mercados y actividades empresariales, hace que éstas busquen continuamente una mejora tecnológica y de información; por lo que LUX, al igual que muchas de las empresas existentes, deben manejar estrategias claras, aplicables y medibles, para mantenerse en un nivel competitivo dentro del sector, generando utilidades y cumpliendo sus objetivos.

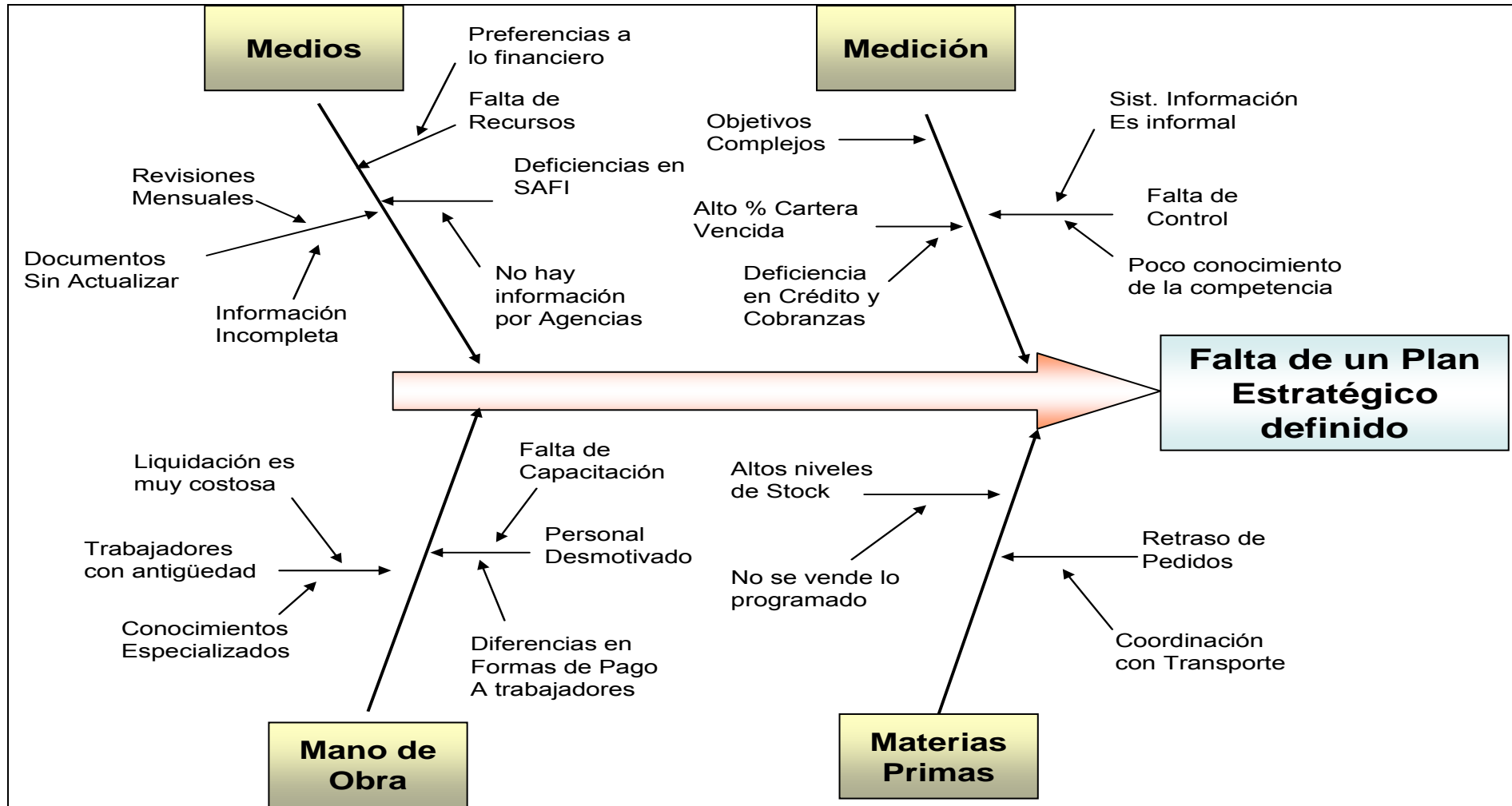
Por lo general, las empresas siempre están buscando la manera de enfrentar la competencia que se deriva del fenómeno económico llamado globalización; una técnica fundamental que se ha desarrollado en los últimos tiempos para responder a la serie de inquietudes que se generan, es la planificación estratégica.⁴

El hecho real es que no solamente se debe hacer una planificación estratégica solo por hacerla; por lo general varios intentos fracasan, por la simple razón de que dichos planes no llegan a ser utilizados para el manejo propio de la empresa, tampoco logran ser el documento base de la organización, ya que luego de ser creados, se convierten en libros que solamente engordan su biblioteca.

Para LUX, es preciso determinar y reconocer de manera objetiva las posibles causas de la falta de un plan estratégico definido, por lo que a través del análisis del diagrama de Ishikawa, se priorizará las causas de mayor impacto dentro de la empresa:

⁴ www.elprisma.com, Planeación Estratégica - Apuntes de Administración de Empresas.htm

Gráfico 1. 3. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

Medición

LUX, de manera particular ha realizado investigaciones previas, para evaluar el Control Interno de la Organización; en el cual, se logró determinar que la empresa no tenía los objetivos claramente definidos, ya que luego de cada reunión de los directivos, no se lleva un registro en actas, ni se da un seguimiento adecuado; la falta de control y el poco conocimiento del área de competencia se deben al manejo de los sistemas de información informal; el alto porcentaje de cartera vencida y cuentas por cobrar que maneja la empresa, se debe a la deficiencia en el sistema de crédito y cobranza.

Medios

LUX en el Ecuador, tiene una extensa y reconocida trayectoria comercial, cualquier persona puede demostrar el reconocimiento de su marca; esto hace que la empresa maneje una cierta ventaja frente a sus competidores. En contraste con lo mencionado, las dificultades por falta de recursos se deben a la preferencia que tienen los directivos para generar rendimientos financieros, lo que minimiza las deficiencias del sistema contable por no contar con información de las agencias en general; existe además, problemas de documentación sin actualizar, debido a la información incompleta o por causa de la periodicidad en las revisiones de la información generada por cada agencia.

Mano de Obra

En lo que respecta a la mano de obra, existe una particular en cuanto al personal, debido a que muchos tienen ya varios años trabajando dentro de la empresa sin mejorar su desempeño; la dificultad se presenta al momento de evaluar la situación, por un lado su liquidación es muy costosa por sus años de servicios, y por otro, el seguir utilizando sus servicios especializados demora la implementación de nuevas tecnologías; la falta de capacitación y las diferencias en las formas de pago desmotivan al personal, generando inconformidad e inseguridad dentro de la empresa.

Materia Prima

La rentabilidad de la empresa se ve afectada por su situación actual, en la que se evidencia la falta de liquidez por el pago de los derechos de la empresa por parte de los dueños; existe un alto nivel de stock en las bodegas, debido posiblemente a que no se cumple con los niveles de ventas programados; el retraso de los pedidos realizados se genera por la deficiente coordinación con los medios de transporte nacionales e internacionales.

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

Los objetivos que se describen guiarán el desarrollo de todo el proyecto; a continuación se describe el objetivo general y los objetivos específicos:

Objetivo General

- Elaborar un Direccionamiento Estratégico para la empresa LUX basado en el Cuadro de Mando Integral, para diseñar de mejor manera las estrategias a seguir y tener un mayor rendimiento empresarial para la satisfacción de los grupos de interés.

Objetivos Específicos

- Formular un diagnóstico situacional a través de una investigación sobre los ámbitos internos y externos de la empresa para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la compañía.
- Elaborar un direccionamiento estratégico a través del establecimiento de la filosofía corporativa de la empresa, para definir el camino a seguir a futuro.

- Construir un Cuadro de Mando Integral a través del análisis de las perspectivas básicas como financiera, del cliente, del proceso interno, del aprendizaje y crecimiento; para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.
- Definir los proyectos estratégicos y su desarrollo a través de la priorización de los recursos a fin de mejorar la situación de la empresa.
- Elaborar la evaluación financiera de los proyectos prioritarios, tomando en cuenta aspectos económicos históricos para realizar una proyección y ver su factibilidad de aplicación.

1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La presente investigación, se sustenta en dos aspectos fundamentales: el teórico y conceptual.

1.6.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite formar una base clara de conocimiento de la realidad y su análisis contribuye en la captación de aspectos útiles que no pueden ser receptados solo a partir del sentido común o experiencia.⁵

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los directivos y líderes de cualquier organización, dirigir sus esfuerzos hacia un punto de la empresa respecto a una visión compartida de futuro; y que además le permite anticiparse a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

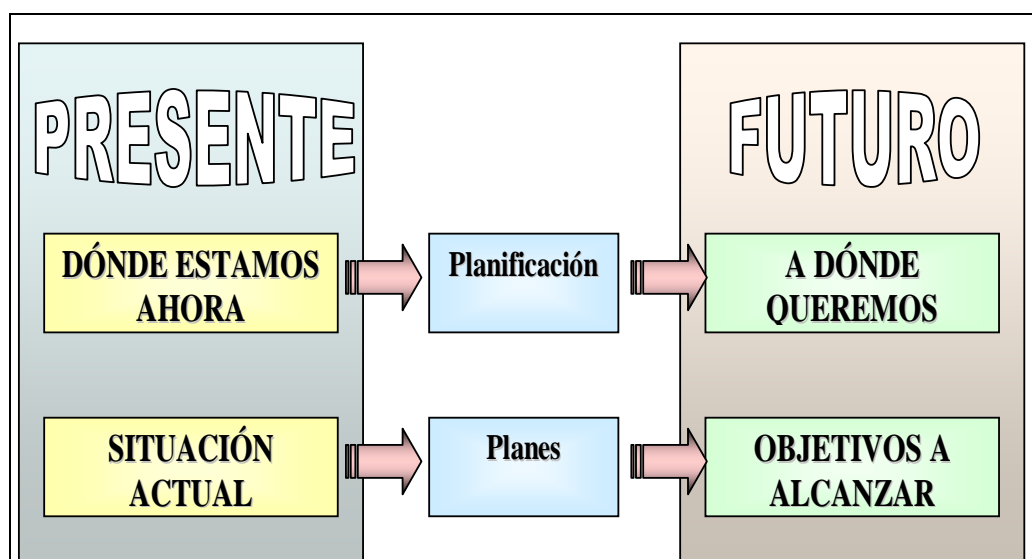
⁵ Lineamientos metodológicos para elaborar el plan de tesis – Econ. Yolanda Flores

Esta herramienta permite realizar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la actividad actual de la empresa y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno para lograr el máximo nivel de eficiencia y calidad de sus prestaciones.⁶

La planificación es la primera de las funciones administrativas, ésta sirve de base para las demás funciones que cumple la empresa, es por eso que es de vital importancia definir de manera objetiva, donde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige.

En la siguiente gráfica se representa la relación que existe entre la situación presente y los objetivos a lograr a través de la estructuración de planes.

Gráfico 1. 4. Premisas de la Planificación



Fuente: Susana Costa, La Planificación – www.monografias.com

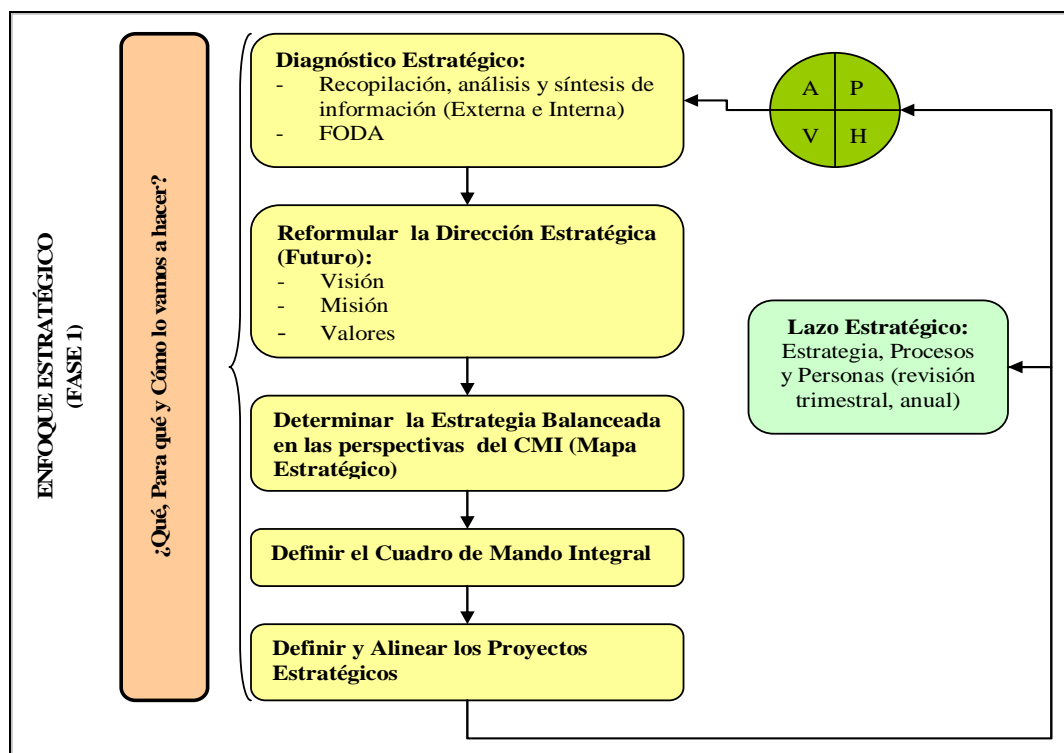
Elaboración: Autor

En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis. Como resultado de esto se elabora un documento que contiene las líneas de acción que permitirán a la empresa consolidar una posición en su ambiente de desarrollo.

⁶ Gestión Estratégica de Negocios, 2004, Pág. 15 – Ing. Francis Salazar

Toda planeación que se fundamenta en un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, debe basarse en proceso sistemático de actividades que puedan guiar su desempeño, partiendo del hecho que se sabe que es lo que se quiere obtener, se puede aclarar el para qué y el cómo se lo va a hacer. Por lo que se puede representar a través de la siguiente figura:

Gráfico 1. 5. Planeación basada en el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Alvaro Reynoso. Planeación Estratégica basada en BSC, adaptación
 Elaboración: Autor

Hoy en día, en el mundo saturado de incertidumbres y cambios continuos en el que vivimos, la planificación es totalmente necesaria por:

- Ayuda a la empresa a neutralizar la incertidumbre y el cambio a futuro.
- Concentra su atención en los objetivos de la organización.
- Procura obtener beneficios económicos, debido a la importancia que da una operación eficiente y consistente.
- Facilita el control y seguimiento continuo de las actividades de los involucrados.⁷

⁷ www.monografias.com, Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración

Diagnóstico Situacional

Tomando en cuenta el entorno del mercado, se debe analizar puntos fuertes, débiles propias y del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.

El método FODA, permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del entorno.

Gráfico 1. 6. Análisis Situacional



Fuente: Compendio de la Planificación Estratégica – Dr. Galo Moreno
 Elaboración: Dr. Galo Moreno

En pocas palabras, el diagnóstico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos y su relación con el entorno global (sin fronteras).⁸

Direccionamiento Estratégico

⁸Compendio de la Planificación Estratégica – Dr. Galo Moreno

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, contribuye a la definición de la “Dirección Estratégica” en el proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que tiene tres estrategias fundamentales:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Cuadro de Mando Integral

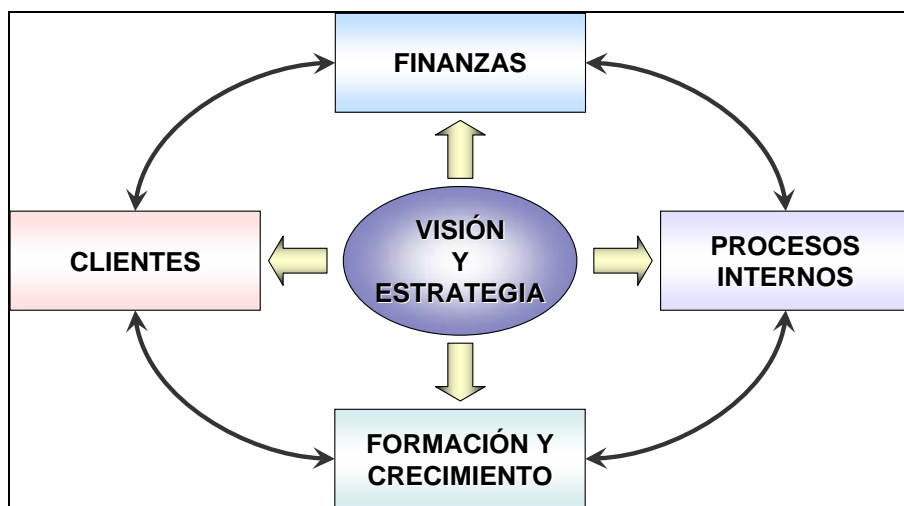
La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

La herramienta que gestiona el Cuadro De Mando Integral debe ser ágil, con posibilidad de integrar o gestionar datos que provengan de los diversos entornos de empresa e incluso de sistemas de información externos a la organización, amigable para el usuario y de una gran flexibilidad a la hora de enfocar las diferentes visiones que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Los elementos básicos de la metodología BSC son las perspectivas, metas e indicadores. Su configuración también integra un mapa estratégico que describe la historia de la estrategia y que muestra cómo se conectan las cuatro perspectivas; una tabla balanceada de objetivos, medidas, metas, iniciativas para comunicar y enfocar; una mapa de iniciativas o planes de acción enfocados en la estrategia.

El siguiente gráfico muestra de manera general, la relación que existe entre las cuatro perspectivas básicas para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

Gráfico 1. 7. Relación entre las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: www.improven.com – Estrategia y CMI en la práctica, Eduardo Navarro
Elaboración: Autor

Específicamente, los autores Kaplan y Norton, sugieren cuatro perspectivas:⁹

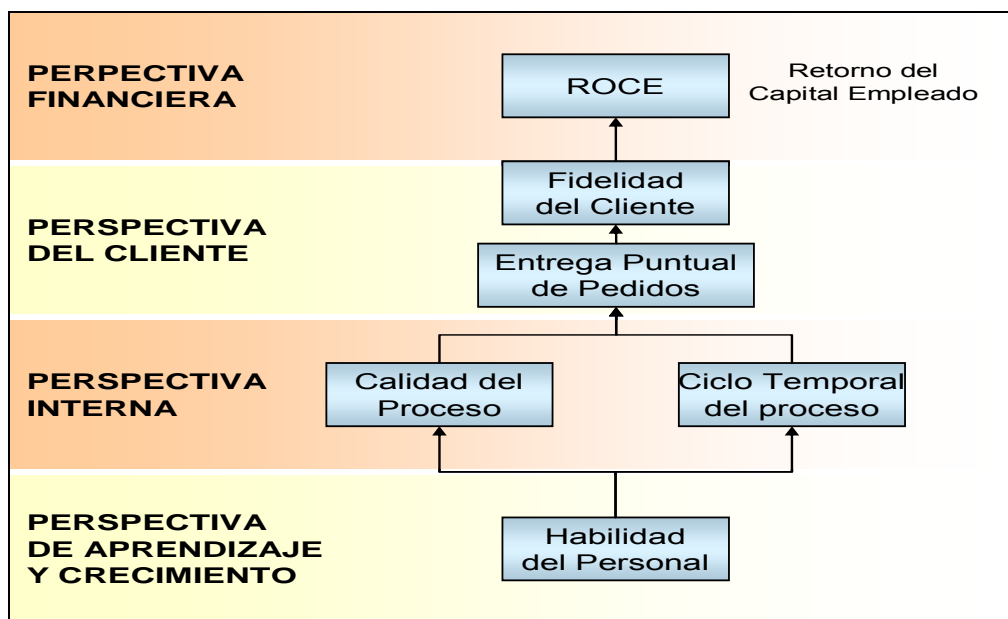
1. Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.
2. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacerse para conservarlo. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se debe preguntar: Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en que procesos de negocio se debe sobresalir?

⁹ Cuadro de Mando Integral, Págs. 59 – 160, Kaplan y Norton

4. Perspectiva de innovación y crecimiento: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Para aclarar de mejor manera lo mencionado anteriormente, se presenta el siguiente gráfico como un ejemplo representativo:

Gráfico 1. 8. Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan R. y Norton D. – Cuadro de Mando Integral, Pág. 45
 Elaboración: Autor

Según los mencionados autores, el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

1. **Objetivos** que se desean alcanzar.
2. **Mediciones** o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
3. **Metas**, o el valor específico de la medición que se pretende alcanzar.
4. **Iniciativas**, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Sin duda, la finalidad del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia. Desde el instante en que el sistema de indicadores se constituye en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se habla de un verdadero sistema de gestión.

KPI (Key Performance Indicator)¹⁰

Los CSF y los KPI son técnicas que fueron elaboradas por D. Ronald Daniel y Jack F. Rockart. Pueden ser utilizadas para definir y medir objetivos de negocio.

- **CSF** → Critical Success Factor (factor crítico de éxito).
- **KPI** → Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño).

Ambas abreviaturas son ampliamente utilizadas en el contexto del diseño de planes relevantes, y en la medición y análisis de los objetivos a lograr por una organización.¹¹

1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

Análisis Situacional.- Aquí se determinará si las variables que se van a analizar, pueden ser modificadas por influencias de la empresa (Análisis Interno); o variables a las que la empresa tenga que adaptarse porque no puede influir sobre ellas (Análisis Externo).

Central de Limpieza.- Consiste en un sistema integrado por un equipo de limpieza instalado y conectores (mangueras y tuberías por todo el edificio), para facilitar el proceso de aseo de las instalaciones.

¹⁰ <http://www.microsoft.com/spain/medianaempresa/businessvalue/kpisforcompanies.mspx>

¹¹ http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html

Compañías Relacionadas.- Es un conjunto de empresas relacionadas con las actividades de LUX, con las que comparte la dirección administrativa, negociaciones, pedidos a proveedores, segmentación de mercados y establecimiento de estrategias comunes.

Cuadro de Mando Integral.- El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.¹²

Direccionamiento Estratégico.- Permite que la empresa logre la unificación de criterios para poder avanzar hacia una perspectiva común y de esta manera aprovechar las oportunidades que puedan presentarse; generalmente en este aspecto se describe el giro del negocio y la filosofía corporativa.

Estrategias.- Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.

KPI (Key Performance Indicator).- El *Indicador clave de desempeño* (KPI) es un calibrador cuantificable que una organización puede utilizar para medir su desempeño en términos de alcanzar sus *factores críticos de éxito* (CSF – Critical Success Factor).¹³

Macro Ambiente.- Son las tendencias nacionales y globales del entorno que influyen sobre la empresa, como por ejemplo: económicas, políticas y legales, sociales, demográficas, tecnológicas.

Mapa Estratégico.- Sintetiza la manera en que la empresa, en un tiempo determinado va a lograr cumplir su visión, tomando en cuenta su misión, así como los objetivos y estrategias para cada año.

¹² Cuadro de Mando Integral, Pág. 14 – Kaplan y Norton

¹³ http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html

Matriz FODA.- Describe las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una organización; la relación existente entre sí y el impacto que tienen para la empresa.¹⁴

Micro Ambiente.- Son aquellas tendencias y características del entorno cercano a la empresa. Como por ejemplo: clientes, competencia, proveedores.

Misión.- Es la razón de ser de la empresa LUX, consiste en comercializar sistemas integrales de limpieza (máquinas, equipos, repuestos y servicio técnico).

Objetivos.- Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa. El objetivo macro de LUX es el de fortalecer y mantener a la empresa como la mejor comercializadora de máquinas y equipos de limpieza.

Perfil Estratégico.- Especificará las estrategias que se recomienda para su ejecución y seguimiento a través del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las otras tres perspectivas del CMI¹⁵.

Perspectiva del Cliente.- Se conoce de manera clara, los segmentos de clientes y empresas que intervienen, así como los indicadores que pueden ser utilizados para su medición, como por ejemplo: cuota, retención, incremento, satisfacción, etc.

Perspectiva del Proceso Interno.- Se identifica los procesos críticos en los que la empresa debe sobresalir con excelencia; además se incentiva a la organización para enfatizar los procesos de investigación y desarrollo para generar nuevos productos, servicios y mercados.

¹⁴ **Compendio de la Planificación Estratégica** – Dr. Galo Moreno

¹⁵ Cuadro de Mando Integral, Pág. 139 – Kaplan y Norton

Perspectiva Financiera.- “Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización”¹⁶; es tomado como una base de referencia en la evaluación del éxito de la empresa.

Planificación Estratégica.- Realiza el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para LUX, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno y la selección del compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la organización.

Políticas.- Son las guías que una empresa utiliza para orientar la acción administrativa y definir los lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

Venta Directa.- Es un medio de venta, a través del cual los representantes de la empresa trabajan a comisión, venden cara a cara y generalmente fuera de las instalaciones de LUX, pero sin dejar de lado las actividades comerciales que se realizan en los puntos de atención al cliente.¹⁷

Visión.- Es el rumbo a seguir de la empresa (líderes en la comercialización y servicio de sistemas integrales de limpieza).

Presupuesto.- Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad.¹⁸

¹⁶ Cuadro de Mando Integral, Pág. 75 – Kaplan y Norton

¹⁷ Ola 4 La Nueva Frontera. Pág. 279 – Richard Poe

¹⁸ **Compendio de la Planificación Estratégica** – Dr. Galo Moreno

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Diagnóstico Situacional es la mejor vía que la empresa tiene para realizar el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y que servirá para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto del pasado, presente, como las tendencias del futuro.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere al estudio del entorno de la organización. Para analizarlo se debe considerar dos grandes clasificaciones, que son: el macro ambiente (cuando la empresa debe adaptarse porque no puede influir los factores que le afectan) y el micro ambiente (cuando ésta puede influir en los factores que le afectan).

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero afecta de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Ambiental, Demográfico, Tecnológico, etc.¹⁹

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Son los factores que se encuentran relacionados con el comportamiento económico de un determinado país, tanto a nivel nacional como internacional.²⁰

¹⁹ **Compendio de la Planificación Estratégica** – Dr. Galo Moreno

²⁰ Gerencia Estratégica, Pág. 33 – Humberto Serna

Inflación

La inflación se entiende como la pérdida del poder adquisitivo de la moneda cuando la demanda de bienes y servicios supera a la oferta, provocando de tal manera un incremento en los precios y poder estabilizar el nivel de consumo.²¹

Este factor se puede medir estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

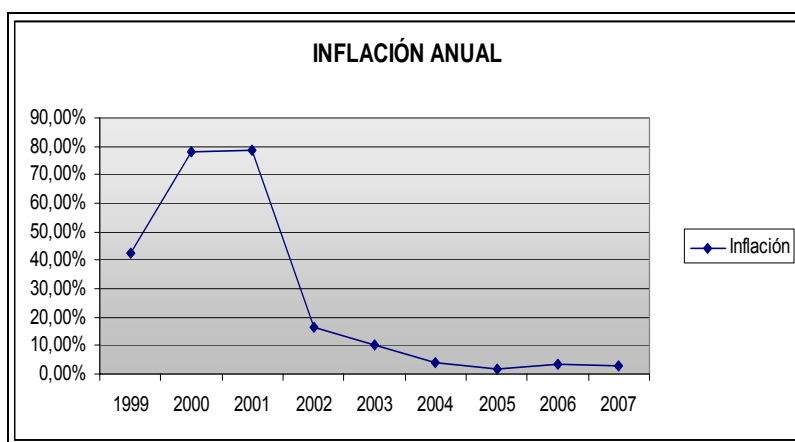
Crisis políticas, sociales y económicas se ha experimentado a lo largo de la historia del país, manteniendo un alto nivel de inflación, llegando incluso a inflaciones crónicas y galopantes; en 1999 se evidenció una variación repentina a causa de la crisis financiera, cuando la moneda vigente perdió su poder adquisitivo en poco tiempo.

Con la aplicación de medidas económicas como la dolarización de la moneda, pese a no ser una de las más apropiadas para el país por la pérdida de independencia en las políticas monetarias; se logró la estabilidad en los precios en el corto plazo.

Tabla 2. 1. Inflación Anual

FECHA	INFLACIÓN ANUAL
ene-99	42,30%
ene-00	78,10%
ene-01	78,70%
ene-02	16,50%
ene-03	10,09%
ene-04	3,92%
ene-05	1,82%
ene-06	3,37%
ene-07	2,68%
feb-07	2,03%
mar-07	1,47%
abr-07	1,39%

Gráfico 2. 1. Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

²¹ www.siise.gov.ec

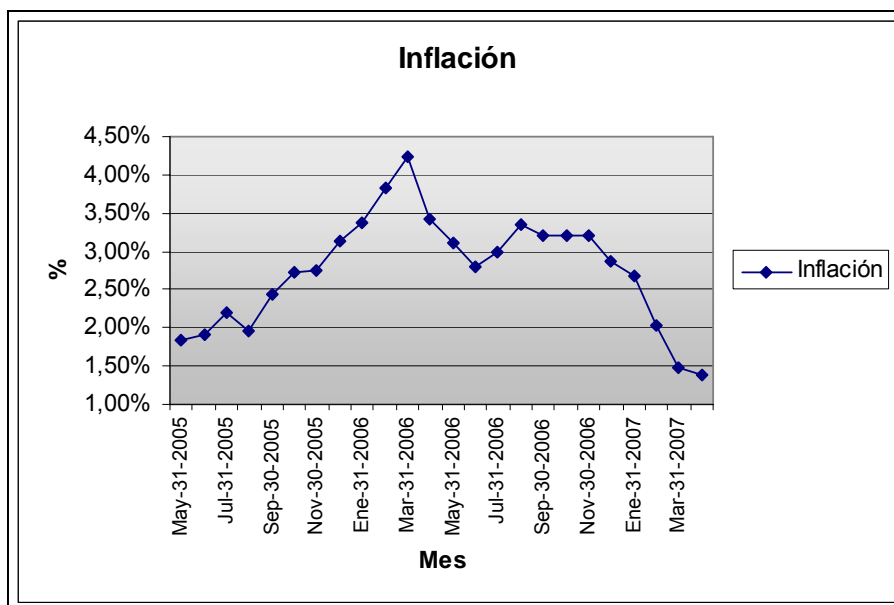
Tabla 2. 2. Inflación en los últimos años

	FECHA	VALOR		FECHA	VALOR
1	May-31-2005	1,85%	13	May-31-2006	3,11%
2	Jun-30-2005	1,91%	14	Jun-30-2006	2,80%
3	Jul-31-2005	2,21%	15	Jul-31-2006	2,99%
4	Ago-31-2005	1,96%	16	Ago-31-2006	3,36%
5	Sep-30-2005	2,43%	17	Sep-30-2006	3,21%
6	Oct-31-2005	2,72%	18	Oct-31-2006	3,21%
7	Nov-30-2005	2,74%	19	Nov-30-2006	3,21%
8	Dic-31-2005	3,14%	20	Dic-31-2006	2,87%
9	Ene-31-2006	3,37%	21	Ene-31-2007	2,68%
10	Feb-28-2006	3,82%	22	Feb-28-2007	2,03%
11	Mar-31-2006	4,23%	23	Mar-31-2007	1,47%
12	Abr-30-2006	3,43%	24	Abr-30-2007	1,39%

Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

Gráfico 2. 2. Inflación en los últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

El Ecuador se ha convertido en un país vulnerable a las políticas económicas externas, no tiene la capacidad de tomar medidas independientes para nivelar la situación macroeconómica; sin embargo, la estabilidad alcanzada ha permitido mantener índices de inflación de un solo dígito con tendencia a la baja, lo que favorece tanto a productores como a consumidores al realizar proyecciones estimadas de venta y financiamiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- La inflación con tendencia hacia la baja refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos más acertados y mayor definición de la capacidad de endeudamiento.

PIB

Producto interno bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.

De manera conceptual, el PIB difiere del PNB (Producto Nacional Bruto) en que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera de los países correspondientes a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas.²²

En la siguiente tabla se describe el PIB total (incluido el aporte del sector petrolero) y el aporte de cada sector dentro del área de servicios en USD y en porcentaje de participación dentro del total del producto interno.

²² Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Tabla 2. 3. PIB Anual y Sector Servicios (USD y %)

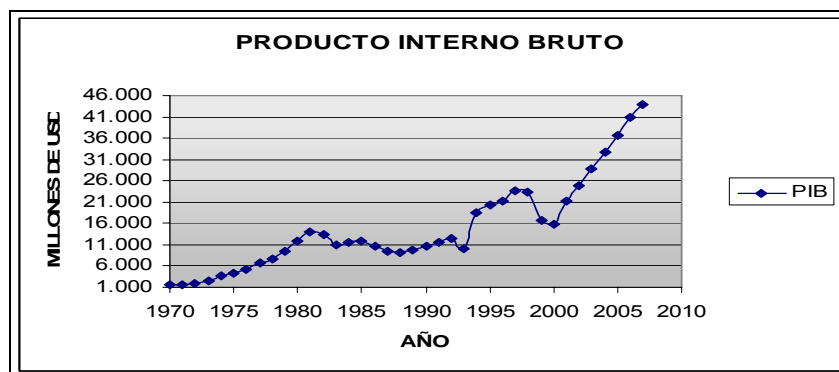
Año	Comercio al por mayor y menor		Transporte y almacenamiento		Intermediación financiera		Otros Servicios	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
1994	18.572.835	13,50%	1.464.674	7,89%	644.213	3,47%	3.798.715	20,45%
1995	20.195.548	12,88%	1.644.662	8,14%	799.071	3,96%	4.486.755	22,22%
1996	21.267.868	13,15%	1.553.378	7,30%	863.495	4,06%	4.877.776	22,93%
1997	23.635.560	13,35%	1.725.790	7,30%	857.474	3,63%	5.587.228	23,64%
1998	23.255.136	14,31%	1.941.468	8,35%	724.051	3,11%	5.497.249	23,64%
1999	16.674.495	14,25%	1.556.087	9,33%	245.458	1,47%	3.369.932	20,21%
2000	15.933.666	15,59%	1.412.994	8,87%	301.489	1,89%	2.421.339	15,20%
2001	21.249.577	15,75%	2.128.921	10,02%	431.084	2,03%	4.199.189	19,76%
2002	24.899.481	14,38%	2.166.574	8,70%	520.360	2,09%	5.770.187	23,17%
2003	28.635.909	13,19%	2.512.658	8,77%	574.077	2,00%	7.418.645	25,91%
2004	32.635.711	12,13%	2.621.588	8,03%	666.346	2,04%	8.835.513	27,07%
2005	36.488.920	11,86%	2.875.877	7,88%	884.074	2,42%	9.920.696	27,19%
2006	40.892.080	11,43%	3.089.330	7,55%	1.008.994	2,47%	10.647.486	26,04%
2007	43.936.331	11,41%	3.278.706	7,46%	1.110.498	2,53%	11.372.580	25,88%

Fuente: Cedatos – www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

Históricamente la producción interna del país superaba los 12 millones de dólares, durante la etapa del Boom Petrolero, en el que se comercializó el crudo a precios muy por encima del promedio, generando grandes ingresos a las petroleras y por ende recursos que podían ser utilizados para inyectar y fomentar el desarrollo de otros sectores con potencial crecimiento productivo.

Gráfico 2. 3. PIB Anual



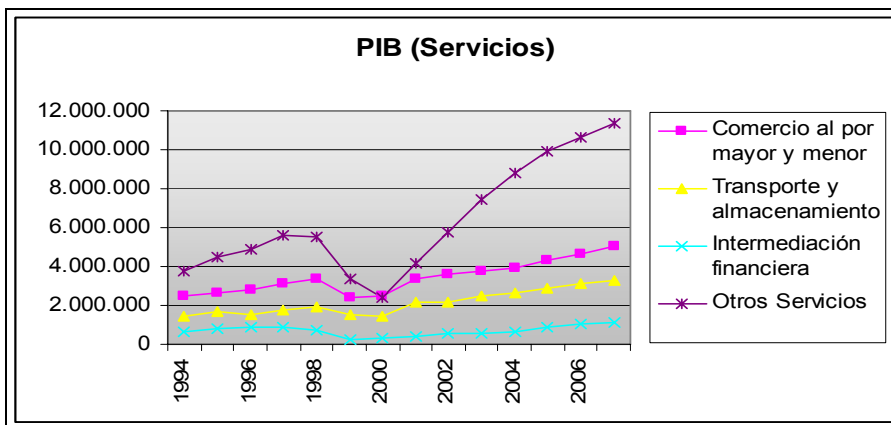
Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Elaboración: Autor

Durante los últimos años, y luego de la crisis económica que sufrió el país, el PIB ha experimentado un notable crecimiento sostenido, la estabilidad económica alcanzada demuestra una expansión en la economía nacional y por lo tanto, un incremento en la capacidad para generar recursos y exportarlos, o para importarlos del extranjero.

Gráfico 2. 4. PIB Servicios

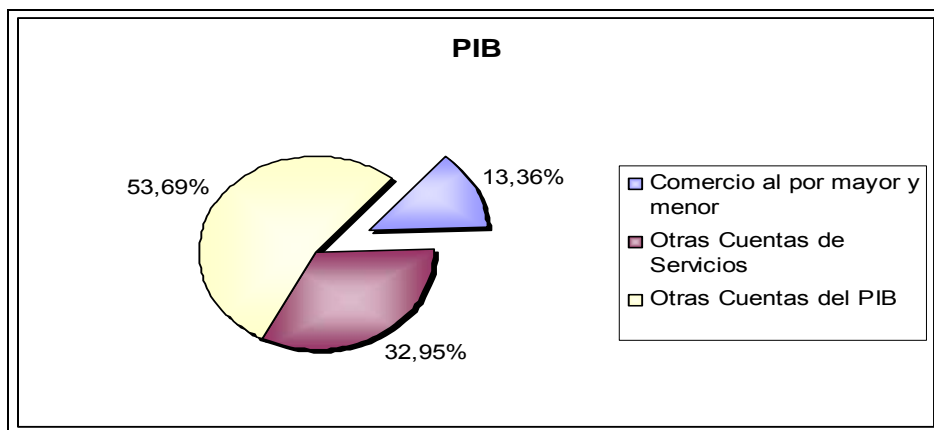


Fuente: Cedatos – www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

Dentro de los servicios (47% del PIB), el comercio al por mayor y menor, es el sector que mayor aporte tiene dentro de las Cuentas Nacionales, con un promedio de 13%, el cual ha incrementado su nivel de producción, pese a su disminución porcentual de aporte anual (crece en menor proporción al PIB en general).

Gráfico 2. 5. Participación de la Industria en el PIB



Fuente: Cedatos – www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

El comercio al por mayor y menor (13,36%), luego de la cuenta de explotación de minas y canteras, es el segundo principal aporte al PIB, lo que demuestra que el Ecuador además de ser exportador de petróleo, es un país comercial; por lo que, muchos de los recursos generados internamente, se han redistribuido en los diferentes sectores económicos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

- La tendencia de crecimiento del PIB en el sector, genera mayores recursos, favoreciendo las relaciones de la empresa con sus proveedores y clientes.

Tasas de Interés

Tasas de interés: Es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Es el precio que se recibe por un depósito en los bancos.²³

Las tasas referenciales que el Sistema Financiero ha manejado históricamente con tendencia hacia la baja, generó un incremento en el nivel de ahorro y captación de recursos por parte de las instituciones bancarias.

Tabla 2. 4. Tasas Referenciales Anuales

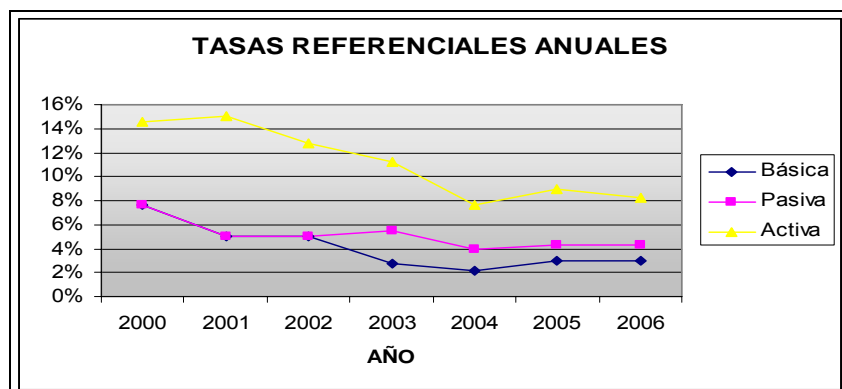
Año	Básica	Pasiva	Activa	SPREAD
2000	7,70%	7,70%	14,52%	6,82%
2001	5,05%	5,05%	15,10%	10,05%
2002	4,97%	4,97%	12,77%	7,80%
2003	2,75%	5,51%	11,19%	5,68%
2004	2,15%	3,92%	7,65%	3,73%
2005	2,99%	4,30%	8,99%	4,69%
2006	2,99%	4,26%	8,29%	4,03%

Fuente: Banco Central del Ecuador - www.bce.fin.ec
Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Elaboración: Autor

²³Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Gráfico 2. 6. Tasas Referenciales Anuales



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
 Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS
 Elaboración: Autor

La relación diferencial entre las tasas (SPREAD) muestra la estrategia adoptada por el Sistema Financiero, cuyo propósito es el de disminuir la cantidad de dinero circulante en el mercado y fomentar el ahorro a largo plazo.

En los últimos años se ha logrado regular los niveles en las tasas de interés, sin embargo, los niveles siguen siendo poco favorables, dificultando la capacidad de endeudamiento de las personas naturales y empresas del país.

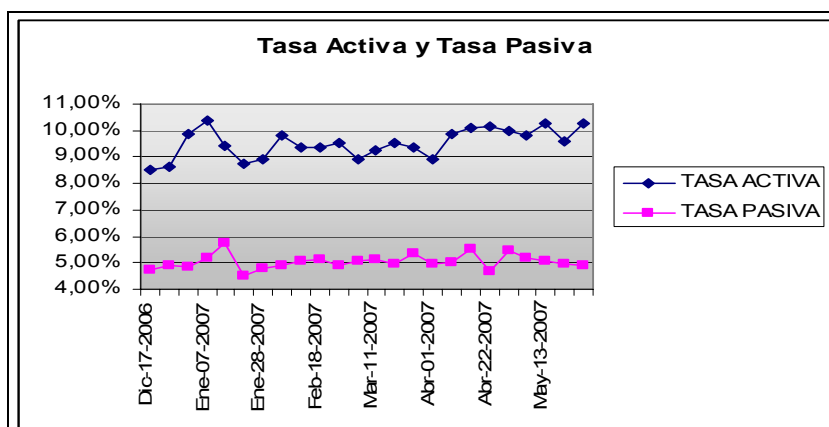
De igual forma, el bajo nivel de la tasa pasiva incentiva a la colocación de los recursos en diferentes alternativas de inversión, como por ejemplo en el Mercado de Valores, en el que se genera mayores rendimientos sobre el capital invertido, pero requiere de un mayor seguimiento y control del mercado.

Tabla 2. 5. Tasa Activa y Tasa Pasiva

	FECHA	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
1	Dic-17-2006	8,49%	4,73%
2	Dic-24-2006	8,63%	4,88%
3	Dic-31-2006	9,86%	4,87%
4	Ene-07-2007	10,37%	5,19%
5	Ene-14-2007	9,42%	5,73%
6	Ene-21-2007	8,74%	4,49%
7	Ene-28-2007	8,90%	4,79%
8	Feb-04-2007	9,82%	4,91%
9	Feb-11-2007	9,37%	5,07%
10	Feb-18-2007	9,35%	5,13%
11	Feb-25-2007	9,51%	4,93%
12	Mar-04-2007	8,90%	5,09%
13	Mar-11-2007	9,26%	5,13%
14	Mar-18-2007	9,56%	4,96%
15	Mar-25-2007	9,38%	5,33%
16	Abr-01-2007	8,93%	4,98%
17	Abr-08-2007	9,88%	5,04%
18	Abr-15-2007	10,11%	5,54%
19	Abr-22-2007	10,13%	4,66%
20	Abr-29-2007	9,98%	5,44%
21	May-06-2007	9,81%	5,16%
22	May-13-2007	10,26%	5,08%
23	May-20-2007	9,58%	4,96%
24	May-27-2007	10,26%	4,92%

Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
 Elaboración: Autor

Gráfico 2. 7. Tasa Activa y Tasa Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

La tasa activa se ha estado manejando en un nivel entre el 8% y 10%, con una tendencia creciente, lo que quiere decir que las instituciones financieras están cobrando un mayor interés con el paso del tiempo, esto se puede dar como resultado de las brechas en las relaciones entre el Gobierno y el Sistema Financiero, que genera un riesgo mayor para los bancos el suponer que el gobierno controle o estandarice los porcentajes de intereses.

La tasa pasiva, se ha manejado entre el 6% y 4%, lo que representa el hecho de que las instituciones financieras tratan de disminuir el ahorro a corto plazo, para tratar de fomentar la inversión a largo plazo, para de alguna manera poder controlar o asegurar el dinero que maneja la institución.

El Gobierno Nacional, en su plan de trabajo, ha propuesto regular y disminuir los costos adicionales impuestos a las tasas de interés; si el Congreso Nacional aprueba dicho proyecto de reforma, las empresas tendrán mayores oportunidades de financiamiento y podrán ofrecer a sus clientes y consumidores mayores en la adquisición de equipos a crédito.

Con la propuesta del Gobierno, el valor de la Tasa Efectiva (lo que realmente se cobra al contraer una deuda) disminuirá; por tanto, mejorará la probabilidad de endeudamiento de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

- La Tasa Activa con tendencia a la baja incide directamente en la empresa, incentiva el financiamiento bancario y facilita las ventas a crédito.

Balanza Comercial

Es la cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo producto de la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.²⁴

En la siguiente tabla se muestra las exportaciones e importaciones totales, del sector petrolero y del no petrolero, durante los períodos comprendidos entre el año 2000 y 2006, y el primer trimestre del 2007.

Tabla 2. 6. Importaciones y Exportaciones

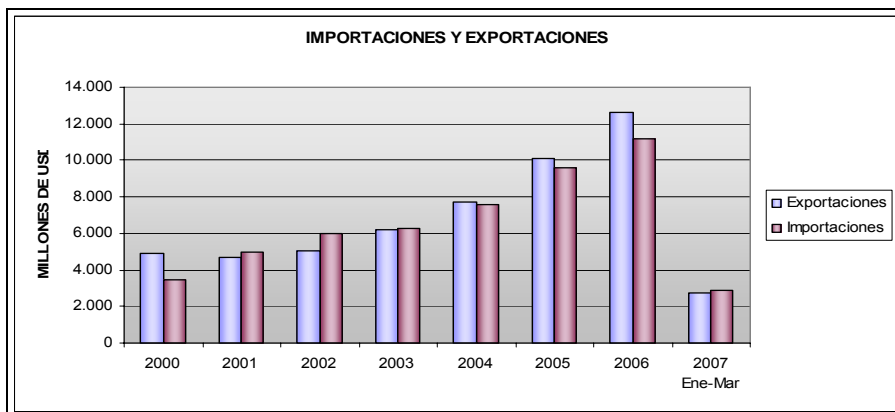
Período	EXPORTACIONES (Millones de USD)			IMPORTACIONES (Millones de USD)		
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras
2000	4.926,63	2.442,42	2.484,20	3.468,63	255,93	3.212,70
2001	4.678,44	1.899,99	2.778,44	4.980,56	249,58	4.730,97
2002	5.036,12	2.054,99	2.981,13	6.005,59	232,41	5.773,18
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,17	995,06	6.580,10
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18	9.568,36	1.714,97	7.853,39
2006	12.658,13	7.544,30	5.113,83	11.215,15	2.316,41	8.898,74
2007 Ene-Mar	2.732,22	1.441,30	1.290,92	2.916,40	526,46	2.389,94

Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

²⁴ Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Gráfico 2. 8. Importaciones y Exportaciones



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
 Elaboración: Autor

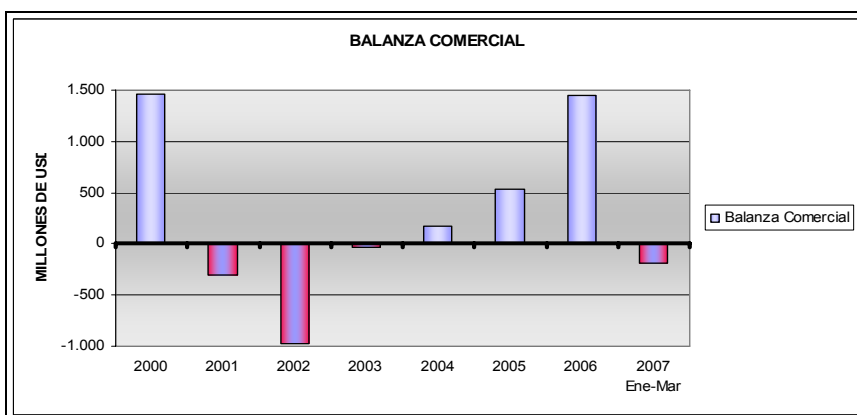
El Ecuador ha experimentado un notable crecimiento económico, en el que tanto importaciones como exportaciones de manera global, han mejorado sus valores y mantienen una estabilidad en la Balanza Comercial.

Tabla 2. 7. Balanza Comercial

Período	BALANZA COMERCIAL (Millones de USD)		
	Total	Petrolera	No petrolera
2000	1.458,00	2.186,50	-728,50
2001	-302,12	1.650,41	-1.952,53
2002	-969,47	1.822,58	-2.792,05
2003	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	1.442,98	5.227,89	-3.784,91
2007 Ene - Mar	-184,18	914,84	-1.099,02

Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
 Elaboración: Autor

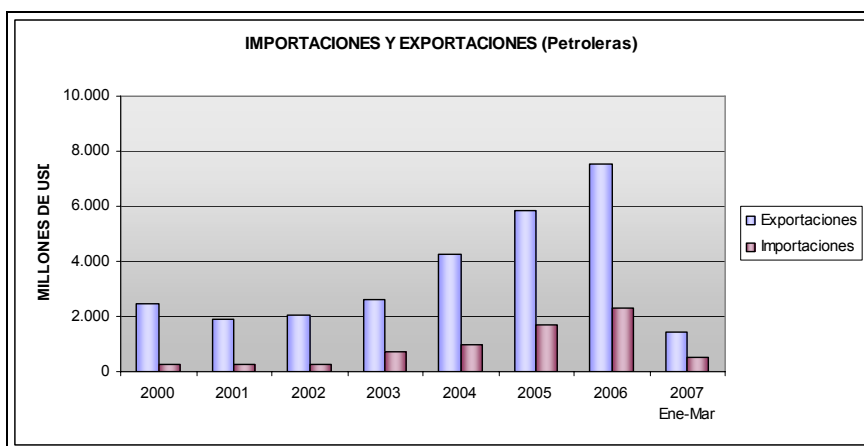
Gráfico 2. 9. Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
 Elaboración: Autor

La Balanza Comercial presentó un déficit comercial durante el 2001 hasta el 2003, debido a la influencia del aporte petrolero a la economía del país, que en esos años disminuyó su producción y nivel de exportación, cuando se mantenía un promedio similar de importación de productos del extranjero.

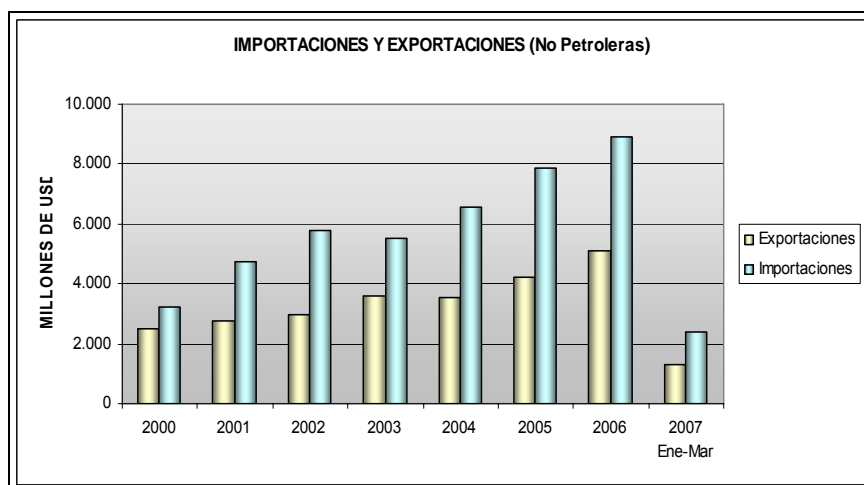
Gráfico 2. 10. M y X (Petrolera)



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
Elaboración: Autor

El sector petrolero genera superávit comercial en grandes proporciones, y durante los recientes años el aumento de recursos generados se produce principalmente por el incremento del precio del barril, que logró cifras históricas de hasta \$66,46 USD.

Gráfico 2. 11. M y X (No Petrolera)



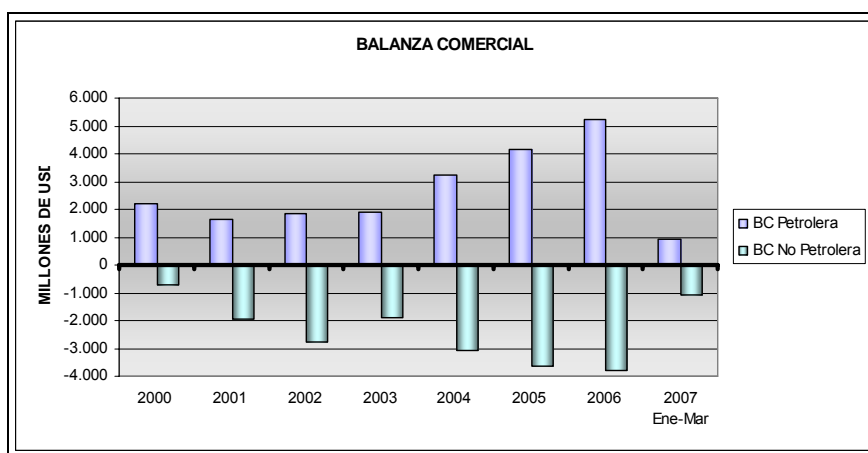
Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec
Elaboración: Autor

El sector no petrolero presenta un mayor nivel de intercambio comercial de recursos; sin embargo, debido al alto consumo interno y bajo nivel productivo existente en el país, las medidas tomadas han demostrado la necesidad de importar productos del extranjero para cubrir la demanda existente.

La contraposición de ambos sectores se evidencia en la realidad del país, cuando los productores no petroleros carecen de recursos para financiar sus proyectos de inversión, las empresas del sector petrolero ofrecen onerosos sueldos y comisiones a sus funcionarios y trabajadores.

En el siguiente cuadro se presenta gráficamente cómo sería la Balanza Comercial si se separa el aporte del sector petrolero (exportaciones mayores a importaciones) y del sector no petrolero (importaciones mayores a exportaciones):

Gráfico 2. 12. BC (Petrolera y No Petrolera)



Fuente: Banco Central del Ecuador – www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

La recuperación económica y estabilidad de la Balanza Comercial principalmente son producto del aporte del sector petrolero y remesas de emigrantes, que inyectan recursos económicos al país, para de algún modo financiar el consumo internacional, pero que no han logrado ser cubiertos en su totalidad, dando como resultado un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos y en consecuencia, mostrando la necesidad de mayores ingresos de capitales externos para financiarlo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**AMENAZA**

- El alto nivel de importaciones en la Balanza Comercial, reduce la cantidad de dinero circulante en el mercado.

Globalización

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.²⁵

El trabajar a un nivel de globalización no es tener empresas por todo el mundo y en cada país, es trabajar como una sola empresa, como lo hacen las Bolsas de Valores en los Mercados de Capitales, es decir, trabajar como una unidad en tiempo real, a través de una red de interconexiones.

El lograr un nivel verdaderamente competitivo en un mundo globalizado, no solo se consigue con precios bajos, sino que se lo puede lograr a través del valor agregado en calidad y servicio, también a través de la logística, la eficiencia en el manejo de tiempos y entrega de mercancías, las certificaciones, etc.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**AMENAZA**

- La apertura de mercados como parte de la globalización, promueve el ingreso de nuevos competidores dentro del sector, tanto empresas nacionales como internacionales.

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

Se describirá la situación político – gubernamental del Ecuador, de manera general, las relaciones que existen entre la sociedad y sus representantes políticos.

Gobernabilidad

La gobernabilidad democrática es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible, por lo tanto la estrategia del Programa de las Naciones Unidas para 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.

Notables crisis políticas y económicas han generado un alto nivel de inconformidad con los representantes del país, es por eso que durante los últimos 10 años, el Ecuador ha tenido 7 Presidentes de la República, 4 elegidos democráticamente, y 3 de ellos luego de enfrentamientos sociales que desencadenaron en la salida de los Principales, y su nombramiento interino.

En la siguiente tabla se resume la Presidencia del Ecuador y el período de gobierno, durante los últimos 10 años:

Tabla 2. 8. Presidentes del Ecuador

PERÍODO	PRESIDENTE	NOMBRAMIENTO
1996-1997	Ab. Abdalá Bucaram	Democrático
1997-1998	Dr. Fabián Alarcón	Interino
1998-2000	Dr. Jamil Mahuad	Democrático
2000-2002	Dr. Gustavo Noboa	Interino
2003-2005	Ing. Lucio Gutiérrez	Democrático
2005-2006	Dr. Alfredo Palacio	Interino
2007-	Econ. Rafael Correa	Democrático

Fuente: Cedatos - www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

En la actualidad el Gobierno Nacional a través del Presidente Rafael Correa, tiene mayor popularidad y aceptación social dentro el país debido a las propuestas y proyectos de campaña que pretenden reformar el tradicional manejo político del país.

En contraste con lo antes mencionado, existe una conflictiva relación entre los poderes del Estado, principalmente entre el Legislativo y el Ejecutivo, lo que ha traído repercusiones internacionales en lo que respecta a la credibilidad política del país.

CONNOTACION GERENCIAL:

AMENAZA

- Las políticas de gobierno no son del todo estables y pueden variar las perspectivas de inversión, generando incertidumbre al momento de realizar inversiones a largo plazo.

2.1.1.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL

Aquí se analizará la organización de la población, su participación y agrupaciones sociales y culturales.

Factor Social

Entre las principales variables sociales, se encuentran las siguientes:

Población Total y Población Económicamente Activa (PEA)

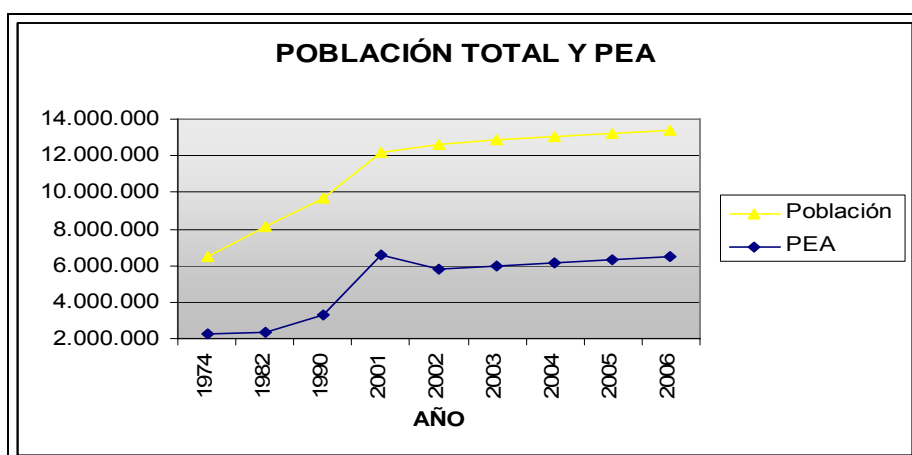
La población Económicamente Activa es la cantidad de personas que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.²⁶

Tabla 2. 9. Población Total y PEA

Censo Poblacional			Proyecciones		
Años	Población	PEA	Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346	2002	12.660.728	5.788.242
1982	8.138.974	2.346.063	2003	12.842.578	5.960.392
1990	9.697.979	3.327.550	2004	13.026.891	6.132.542
2001	12.156.608	6.563.224	2005	13.215.089	6.304.692
			2006	13.408.270	6.476.842

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC
 Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS
 Elaboración: Autor

Gráfico 2. 13. Población Total y PEA



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC
 Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS
 Elaboración: Autor

²⁶ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasuno.htm>

Una notable brecha entre la población total y población económicamente activa significa que gran parte de la población no se encuentra en condiciones de generar ingresos (menores de edad y ancianos); la participación activa de las personas muestra la escasa inversión dirigida al desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en las empresas ya existentes en el mercado, por lo que gran parte de la PEA, ha visto la necesidad de formar sus micro empresas y pasar a formar parte del subempleo, o migrar hacia otros países en busca de trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- Emigrantes, niños y ancianos, generan recursos que no son tomados en cuenta dentro del análisis de la PEA.

Desempleo y Subempleo

Desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Es el paro forzoso o desocupación de las personas asalariadas que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

El Subempleo, es el porcentaje de ecuatorianos empleados en el sector informal de la economía o que trabajan de forma ocasional. La característica estructural de los subempleados, sigue siendo que gran parte de ellos se encuentran conformados por personas que laboran en empleos de baja productividad; es decir personas que trabajan 40 horas o más a la semana, y perciben ingresos inferiores al salario mínimo legal.

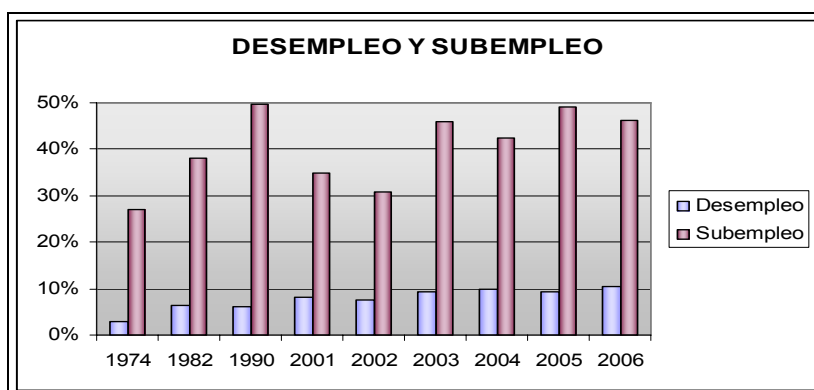
Casi el 50% de la PEA se dedica a realizar otras actividades ajenas a su preparación profesional, por lo que el siguiente gráfico muestra la extensa diferencia que existe entre los niveles de Subempleo y Desempleo; por tanto, en el Ecuador se vive un ambiente en el cual muchos de los trabajadores prefieren evitar la relación de dependencia para formar sus propios negocios y microempresas.

Tabla 2. 10. Desempleo y Subempleo

AÑO	DESEMPLEO	SUBEMPLEO
1974	2,80%	27,00%
1982	6,40%	38,10%
1990	6,10%	49,80%
2001	8,10%	34,90%
2002	7,70%	30,70%
2003	9,30%	45,80%
2004	9,90%	42,50%
2005	9,30%	49,20%
2006	10,40%	46,13%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC
 Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS
Elaboración: Autor

Gráfico 2. 14. Desempleo y Subempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC
 Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS
Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- El subempleo fomenta la creación de nuevas empresas de servicios, lo que genera un potencial riesgo de competencia.

Sueldos y Salarios

Todo ingreso es una remuneración que percibe una determinada persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción. Así como también cualquier ingreso que perciba por otros medios.

El sueldo es la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

El salario es el pago o remuneración regular que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena.

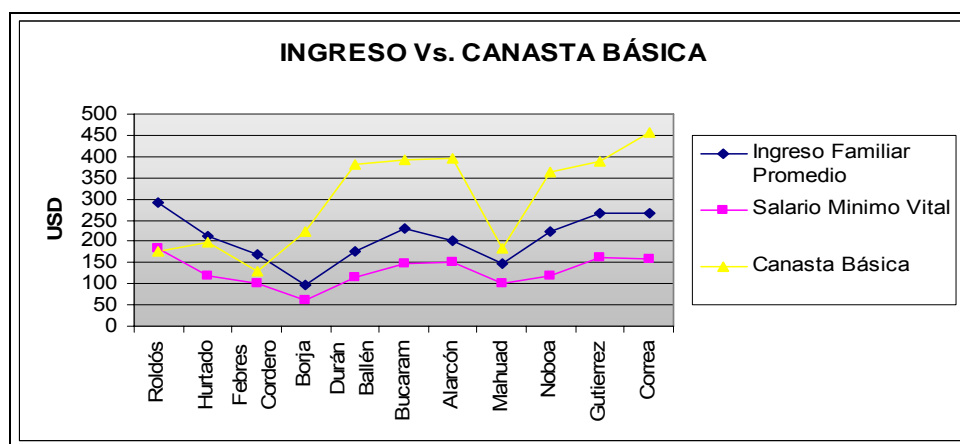
Tabla 2. 11. Ingresos Vs. Canasta Básica

Período Presidencial	Ingreso Familiar Promedio	Salario Mínimo Vital	Canasta Básica
Roldós	292	182	177
Hurtado	211	119	197
Febres Cordero	169	102	128
Borja	97	61	224
Durán Ballén	176	114	382
Bucaram	230	149	393
Alarcón	201	152	394
Mahuad	149	101	182
Noboa	223	117	362
Gutierrez	266	162	389
Correa	266	160	457

Fuente: www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

Gráfico 2. 15. Ingresos Vs. Canasta Básica



Fuente: Cedatos – www.cedatos.com.ec

Elaboración: Autor

El nivel de ingreso de las personas y familias se vio afectada durante el período presidencial de Rodrigo Borja, en el que se estableció un ingreso familiar promedio de \$97 USD, mientras la Canasta se mantenía por los \$224 USD; que desde ese período presidencial, el nivel de ingresos se ha mantenido por debajo del nivel de la canasta básica.

Aunque con la dolarización se reguló el nivel de ingresos con el de la canasta básica, se mantiene hasta hoy un desfase entre ellos; a razón de manejar una moneda fuerte, los costos de los insumos y la producción en sí, se volvió más costosa a comparación de otros países con similares economías como de las de Colombia y Perú, que ofrecen los mismos productos y servicios, pero a precios inferiores a los establecidos en el Ecuador, limitando de cierto modo la competitividad de los productos y servicios prestados a nivel nacional.

CONNOTACION GERENCIAL:

AMENAZA

- El ingreso familiar y salario mínimo, no cubren el valor de la canasta básica; la empresa se dirige a un segmento de mercado elitista, por lo que no le afecta mayormente.

Factor Cultural

El Ecuador es un país con una gran diversidad de costumbres, culturas y preferencias; pero de manera muy general, la idiosincrasia de las personas en nuestro país, se enfoca en creer que todo producto que proviene del extranjero es de mejor calidad que lo nacional.

La cultura consumista brinda la oportunidad a las nuevas empresas a crear diversas alternativas de solución a los viejos problemas del pasado que muchas de las empresas existentes no llegaron a satisfacer en su totalidad.

La identidad nacional, hoy en día ha ido creciendo dentro de la sociedad, a razón de la selección nacional de fútbol y sus logros alcanzados, lo que ha variado en gran parte esa ideología preferente a lo extranjero, y aunque esa tendencia ha influido más en el sector servicios, todavía ajena al sector comercial, en el que no se tiene un nivel aceptable de competitividad productiva frente a las grandes industrias globalizadas.

La dolarización ha favorecido las relaciones internacionales del Ecuador, facilitando las transacciones y estabilizando los precios de los productos, aunque con el cambio de moneda, el país se volvió menos competitivo debido a los altos costos de producción interna, frente a la de países vecinos que vieron al Ecuador como un excelente nicho de mercado para ofertar sus productos y tener mayores rendimientos.

La tendencia de las empresas en la actualidad, buscan mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes, implementando nuevas tecnologías de administración, producción y servicios; el objetivo es conseguir la fidelidad y confianza de sus clientes.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- LUX es una empresa multinacional que comercializa productos del extranjero beneficiándose de la idiosincrasia nacional de calidad.

2.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

Se describirá las características tecnológicas y ambientales que la empresa tiene, innovaciones y ubicaciones geográficas que influyen de alguna manera la actividad de la empresa.

Factor Tecnológico

Se va a realizar un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada proceso productivo y administrativo, relacionado con la actividad de la empresa.

La tecnología informática y contable de la empresa radica en el sistema SAFI, que tiene la característica de ser un modelo seguro, que facilita la información individual de los clientes, pero no de las agencias.

Lo que se pretende implementar es un sistema de comunicación para entrelazar la información en tiempo real, debido a las dificultades del proceso actual que maneja la empresa, al actualizar la información cada semana para supervisarla.

También se ha estado comercializando últimamente, lavadoras de pisos manuales y hombre a bordo, en la actualidad se realiza solamente bajo pedido.

Una de las tecnologías que aún no se logra implementar es la “Central de Aspiración”, que consiste en un sistema conformado por la instalación de mangueras en el lugar y un aparato de aspiración; además de Turbinas a gran escala, que sigue el mismo principio, dirigido para el trabajo en fábricas.

La tecnología que aún no se ha logrado implementar en el país es el abrillantado de alta revolución (de 1500 revoluciones en adelante), debido a los requerimientos del mercado (equipos de 175 revoluciones).

La industria siempre está pendiente de ofrecer al mercado las nuevas innovaciones de sus productos, por lo que en lo que respecta al ámbito de los equipos de limpieza.

A continuación se presenta una tabla en la que se describe las características generales de los productos:

Tabla 2. 12. Tecnología en Equipos, Químicos y Máquinas de Limpieza

LÍNEA	TIPO	CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS DEL MERCADO
Doméstica	Enceradora / Lavadora	CA 340 ET, Máquina ligera ideal para el mantenimiento diario para cualquier suelo duro que pueda ser limpiado con agua
	Cepillo Motorizado	ARA 100 BM, Equipos con ancho de trabajo de 80 y 100 cm.
	Aspiradora	CASTOR 90, Aspiradora de agua y polvo con depósito en ABS anticorrosión de 90lt. De capacidad
	Equipo de limpieza	COMBIMAT 500, Excelente para procedimientos manuales de limpieza y para complementar la limpieza de grande áreas.
	Kit de Limpieza	FAST CLEAN, Ligero kit de limpieza para el hogar.
	Sistema de Higienización	HIDROMIMO, Ligero, fácil de transportar e ideal para oficinas.
Fresh (Purificadores)	Purificador de Aire	AM-130, Compacto purificador con Ionizador para el aire.
	Purificador de Agua	BRITA, Sistema de Filtración de agua, con filtros para la llave Brita.
	Sistema de Salud y Nutrición	SISTEMA N24, Sistema de Salud y Nutrición
Químicos	Alfombras	BH-38, Detergente con base solvente butoxietanol de acción rápida y gran versatilidad para trabajos pesados de limpieza. De espuma controlada y no ataca acero inoxidable, gomas ni vidrios.
	Pisos de Madera	INFINITE SHINE, Químico Ultra Brillo
	Removedor de Cera	TORNADO, Removedor de cera de efecto inmediato
Profesionales	Aspiradora	DP 9000, Limpieza diaria de grandes superficies
	Inyección – Extracción	Línea Comercial Europea Inyección - Extracción
	Seco – Húmedo	Línea Comercial Europea Seco – Húmedo

Fuente: www.luxecuador.com
www.atl-gestion.com

Elaboración: Autor

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- LUX procura ofrecer sus productos en base a las características del mercado, utilizando sistemas contables que ofrecen información relevante.

Factor Ambiental

El clima a nivel mundial ha estado cambiando en grandes proporciones, lo que no solamente afecta a una parte del mundo, sino que el calentamiento global ha generado cambios inesperados en las características climáticas de los períodos estacionarios.

Es por eso que el clima, especialmente en la ciudad de Quito es muy variado, y es en las temporadas de invierno, cuando más impacto tiene sobre la salud de la población, al propagarse varios tipos de virus alérgicos, lo que puede influir y dificultar el desarrollo normal de las actividades de las personas.

Por tal motivo, las empresas procuran presentar productos cada vez con menor incidencia en la salud de sus clientes y consumidores.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- Los cambios climáticos repentinos han incentivado al consumidor a investigar profundamente las características particulares de los productos, para definir el impacto en su salud.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

Constituye el ambiente más cercano a la empresa cuando se refiere al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido.²⁷

Aquí se tomará como referencia el análisis de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria. (Ref. Libro de “Estrategia Competitiva” de Michael Porter).

²⁷ Compendio de la Planificación Estratégica – Dr. Galo Moreno

2.1.2.1. PROVEEDORES

Los proveedores de LUX están identificados como personas naturales o jurídicas que realizan sus actividades fuera del país, y que por ende las relaciones con la empresa se basa en transacciones internacionales.

La comercialización de equipos, maquinarias y químicos para la limpieza se basa fundamentalmente en la adquisición de los insumos a través de pedidos dependiendo del nivel de stock, con el propósito de trabajar con la menor cantidad de inventario en bodegas.

El aporte que tiene cada empresa proveedora con LUX depende del nivel de ventas que se maneje y rotación de inventario, por lo que el porcentaje de participación varía en relación a las temporadas de consumo.

Los proveedores trabajan utilizando los recursos de la empresa, cobran por adelantado y a los 60 días se comienza a fabricar los pedidos durante 15 días.

Se demoran de 5 a 15 días en el pedido, además de la dificultad en la coordinación con la salida del transporte (vía marítima), por lo que el desfase en el tiempo de pedido existe, y se presenta durante toda la cadena de proceso.

La ventaja del retraso radica en que durante ese período de tiempo, la empresa puede vender los modelos que todavía se encuentran en stock.

Entre los principales proveedores de LUX, se destacan las siguientes empresas, con sus respectivas características de comercialización:

AMPCORP

Empresa de origen asiático (China), con la que se comercializa equipos de purificación de aire.

La relación que se mantiene con la empresa es buena, debido al bajo costo de sus productos y a la estrecha relación con sus directivos, logrando acuerdos comerciales como:

- Descuento del 5% por el pago anticipado.
- Crédito de hasta 60 días, con período de gracia de 5 días.

ELECTROLUX DO BRASIL



Es una de las principales empresas brasileñas de equipos y maquinarias de limpieza, con la que principalmente se comercializa Abrillantadoras, y con la que se logró acuerdos como:

- Plazo máximo de pago de 60 días.
- Comercialización de diversos productos en el corto plazo.

La relación que LUX mantiene con este proveedor es buena, debido al historial que tiene la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones.

ELECTROLUX FLOOR CABLE



Es una empresa con sede en Hungría, que se dedica a la comercialización de equipos y maquinarias de limpieza.

LUX realiza la adquisición de aspiradoras principalmente, y con la que se logró acuerdos como:

- Crédito de 60 días con período de gracia de 5 días.
- Apertura a la comercialización de diversos productos.
- Información sobre el desarrollo de nuevas tecnologías.

La relación que LUX mantiene con este proveedor es buena, debido al historial que tiene la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones.

EUREKA FORBES



Es una empresa de la India, con la que se comercializa equipos purificadores de agua, y con la que se mantiene convenios como:

- Facilidad de pago por 60 días.
- Descuento del 5% por el pago anticipado.

La relación que con este proveedor es buena, debido al historial que LUX tiene con la empresa en el cumplimiento de obligaciones y continuidad en los pedidos.

LIV

Empresa con sede en Eslovenia, con la que se principalmente se comercializa aspiradoras de polvo, y con la que mantiene acuerdos como:

- Crédito de 60 días en la compra de productos.
- Descuento del 5% por el pago anticipado.

LUX, al igual que con todos sus proveedores mantiene una buena relación, debido a la ventaja que le brinda el tener ya un historial favorable de adquisición y cumplimiento de obligaciones, lo que facilita la negociación de plazos de cobro y volumen de pedido de manera directa.

SOTECO



Empresa Italiana, que provee a LUX de máquinas de limpieza, y que generalmente atiende pedidos grandes, por lo que se mantiene acuerdos como:

- Crédito de 60 días en la compra de productos.
- Requerimiento de máquinas con volúmenes mínimos de pedidos.
- Descuento del 5% por el pago anticipado.

La relación que LUX mantiene con este proveedor es buena, debido al historial que tiene la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones, y la periodicidad de sus pedidos.

A nivel nacional, LUX maneja una cartera limitada de proveedores, que generalmente aprovisionan a la empresa con pequeños volúmenes, de los cuales se resaltan los siguientes:

AT&E

Empresa del Ecuador que se dedica a la comercialización de equipos y maquinaria de limpieza industrial, con la que LUX ha realizado convenios para importar como una sola cuenta, así como el de proveerse mutuamente de insumos y maquinarias.

La relación que mantiene con la empresa es buena, debido al convenio realizado para trabajar como un grupo empresarial, además de ser empresas similares con representantes legales relacionados.

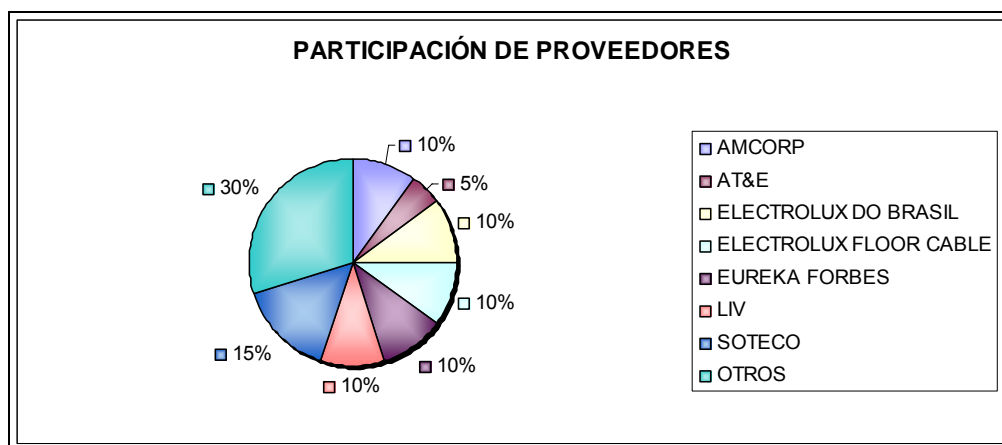
La siguiente tabla muestra el aporte que los principales proveedores tienen para la empresa, así como el porcentaje de aprovisionamiento en menor volumen.

Tabla 2. 13. Participación de Proveedores

EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	%
AMCORP	China	Purificadores de Aire	10%
AT&E	Ecuador	Máquinas	5%
ELECTROLUX DO BRASIL	Brasil	Abrillantadoras	10%
ELECTROLUX FLOOR CABLE	Hungría	Aspiradoras	10%
EUREKA FORBES	India	Purificadoras de Agua	10%
LIV	Eslovenia	Aspiradoras de Polvo	10%
SOTECO	Italia	Máquinas	15%
OTROS	Varios	Varios	30%
TOTAL			100%

Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

Gráfico 2. 16. Participación de Proveedores



Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

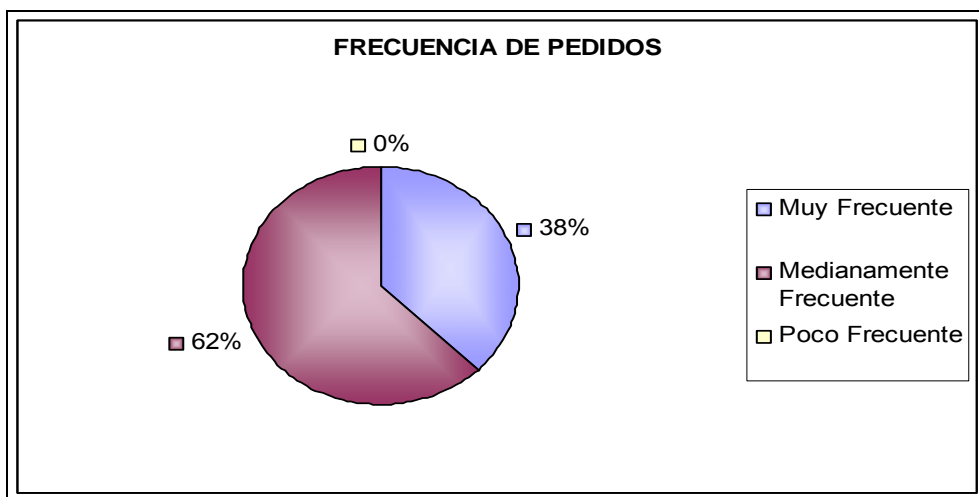
La mayor parte de los pedidos que realiza la empresa, son para mantener un bajo nivel de stock, por lo general la empresa realiza pedidos pequeños a países, (considerados en el gráfico dentro de Otros) como: Argentina, México, Estados Unidos, Alemania, Filipinas, Suecia; en los que por motivo de volumen de pedido, compras eventuales y escasa relación comercial, se realiza el pago de contado.

Como resultado de la investigación realizada a los principales proveedores, dentro de los 8 niveles de participación graficados, se presenta el siguiente resumen (ver Anexo No. 1. Encuesta Proveedores):

Ponderación Pregunta 1	
5	Muy Frecuente
3	Medianamente Frecuente
1	Poco Frecuente
Ponderación Pregunta 2	
5	Adecuada
3	Medianamente Adecuada
1	Poco Adecuada

Pregunta 1: LUX Realiza los pedidos de manera:

Gráfico 2. 17. Frecuencia de Pedidos a Proveedores



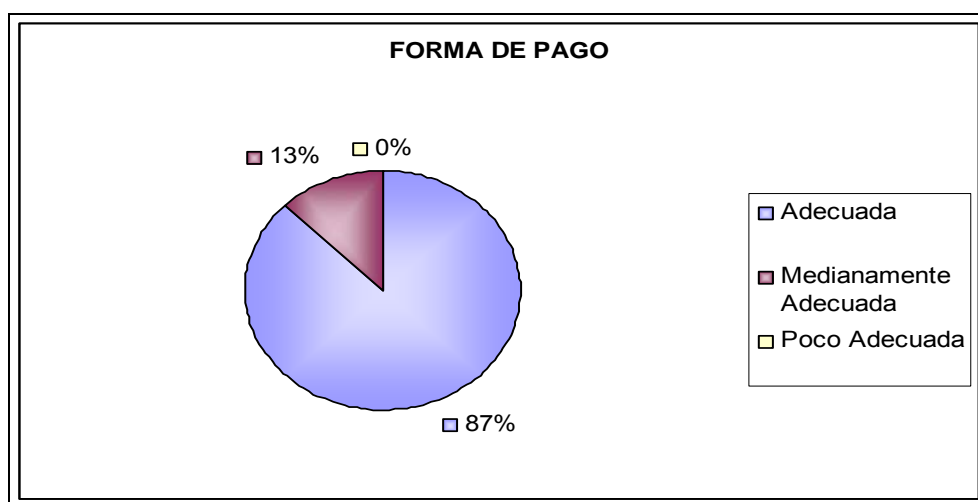
Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Dentro de las respuestas tabuladas de la encuesta, se indica que LUX tiene un alto nivel de continuidad en sus pedidos, un 38% de los proveedores asegura una alta frecuencia (mensualmente), y un 62% asegura tener relaciones con una frecuencia media (por períodos desde los 2 meses) lo que explica uno de los principales motivos por el cual la empresa mantiene buenas relaciones con sus proveedores.

Pregunta 2: La forma de pago convenida con LUX es:

Gráfico 2. 18. Forma de Pago a Proveedores



Fuente: Empresa LUX

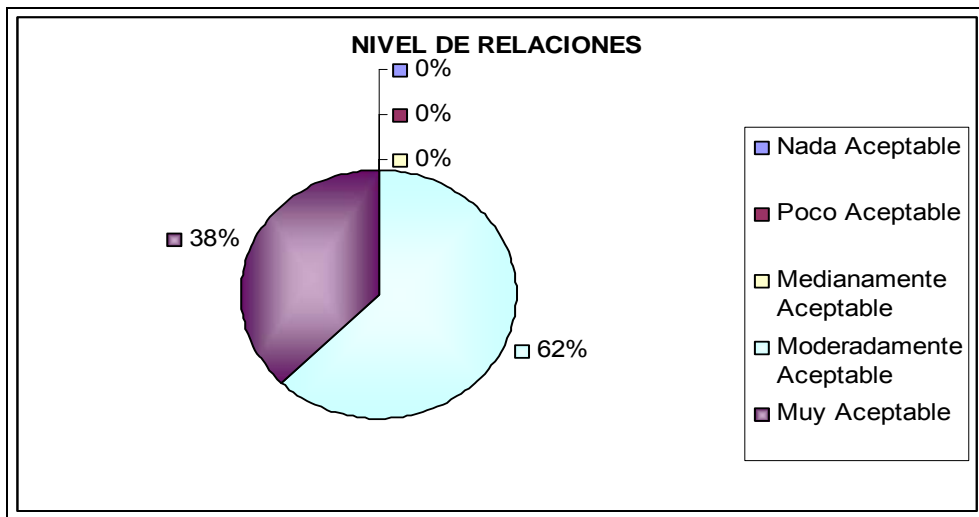
Elaboración: Autor

El convenio que mantiene con la mayor parte de sus proveedores en la forma de pago, le permite a LUX tener una **calificación favorable** en cuanto al plazo en la cancelación de sus cuentas, generando conformidad al obtener como resultado que un 87% de los principales proveedores creen que la forma de pago es enteramente adecuada; salvo en el caso de los proveedores de Europa que no están conformes con la moneda base, y los proveedores pequeños, con los que se cancela de contado.

Un riesgo potencial con los proveedores recae en el tipo de moneda con la que se pretenden realizar las transacciones, países como Hungría, China, India; que se encuentran definiendo las estrategias para fijar el precio de sus productos en euros y no en dólares, por concepto de fortalecimiento de la moneda y nivel de aceptación en las transacciones internacionales.

Pregunta 3: Califique el nivel de sus relaciones con LUX:

Gráfico 2. 19. Nivel de Relaciones con Proveedores

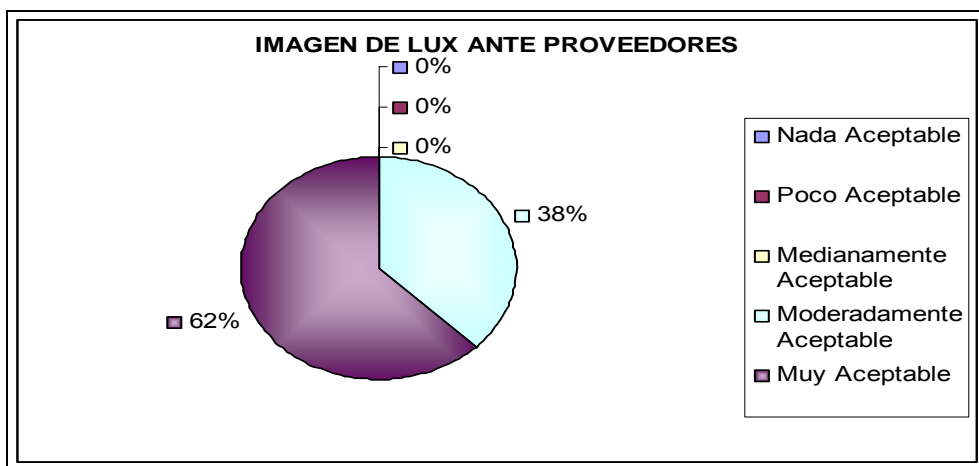


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

La mayor parte de los proveedores de la empresa tienen un favorable nivel de aceptación, el 62% de los principales proveedores cree tener un moderado nivel de relaciones con la empresa, un 38% mantiene un alto nivel; lo que demuestra un **punto fuerte** en las relaciones comerciales de LUX y facilidad de negociación en los plazos de cobro.

Pregunta 4: Califique la imagen que Usted tiene de LUX:

Gráfico 2. 20. Imagen de la Empresa ante Proveedores

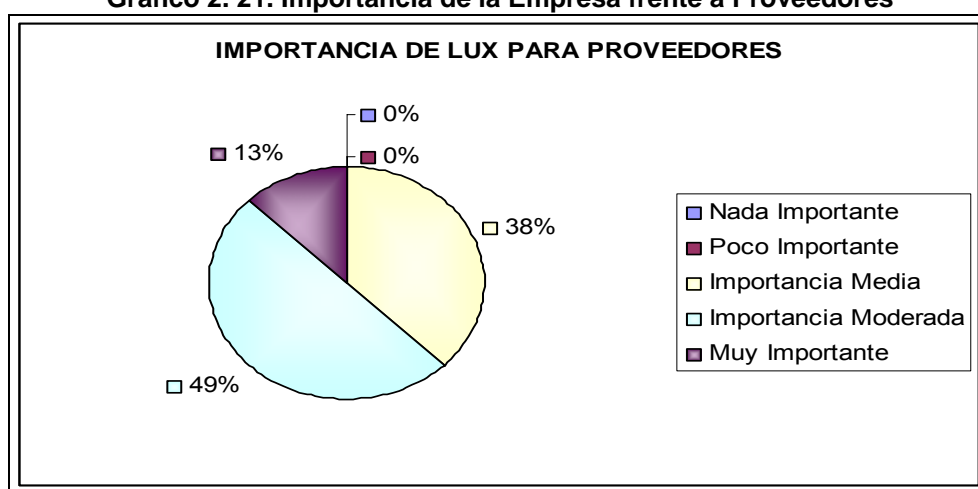


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

La imagen que tienen los proveedores de la empresa es relativamente **muy aceptable**, debido al cumplimiento en el pago de sus obligaciones y a la periodicidad en sus pedidos; un 62% cree que la imagen de LUX es muy aceptable, mientras que el 38% cree que la imagen es moderadamente aceptable.

Pregunta 5: Califique el nivel de importancia que representa LUX para su empresa:

Gráfico 2. 21. Importancia de la Empresa frente a Proveedores



Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

La importancia de LUX frente a sus proveedores, se encuentra en un nivel **medio – moderado** (el 49% piensa que LUX es moderadamente importante, un 38% cree que tiene una importancia media, y un 13% cree que la empresa es Muy importante); aunque no representa el aporte real en sus cuentas, permite tener una idea aproximada del poder de negociación de la empresa frente a los mismos.

CONNOTACION GERENCIAL:

AMENAZA

- El poder de negociación tienen los proveedores, al tener como política el pago previo de pedido, manejo de buenas relaciones con LUX, e imposición de moneda para la transacción.

2.1.2.2. CLIENTES

LUX es una empresa que se dedica principalmente a comercializar sus productos dentro de la línea doméstica, por lo que de manera general se puede decir que realiza la comercialización de sus productos a través de la venta directa.

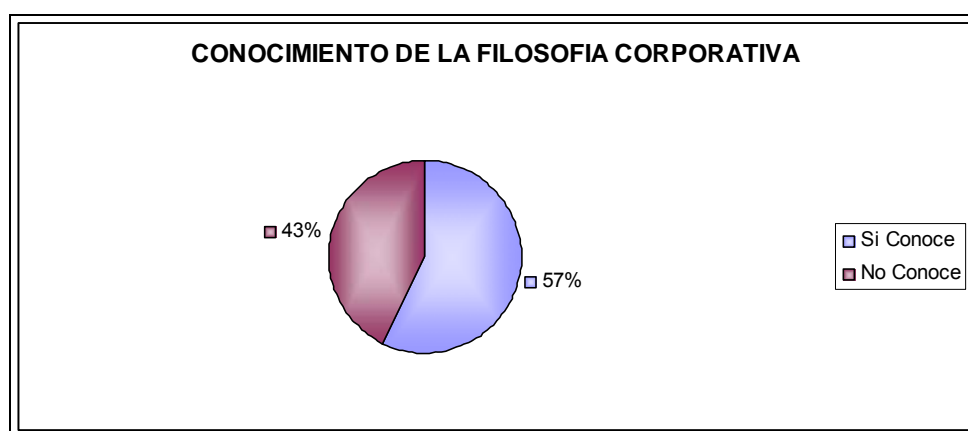
El Cliente Interno.

Como resultado de la investigación realizada a la mayor parte de clientes internos (área de administración y ventas), se presenta el siguiente resumen (ver Anexo No. 2. Encuesta Cliente Interno):

Ponderación de Preguntas (3 - 5)	
1	Nada adecuado
2	Poco Adecuado
3	Medianamente Adecuado
4	Moderadamente Adecuado
5	Muy Adecuado

Pregunta 1: Conoce Usted la Cultura Organizacional de la empresa? (Misión, Visión, Principios, Valores, Políticas).

Gráfico 2. 22. Conocimiento de la Filosofía Corporativa



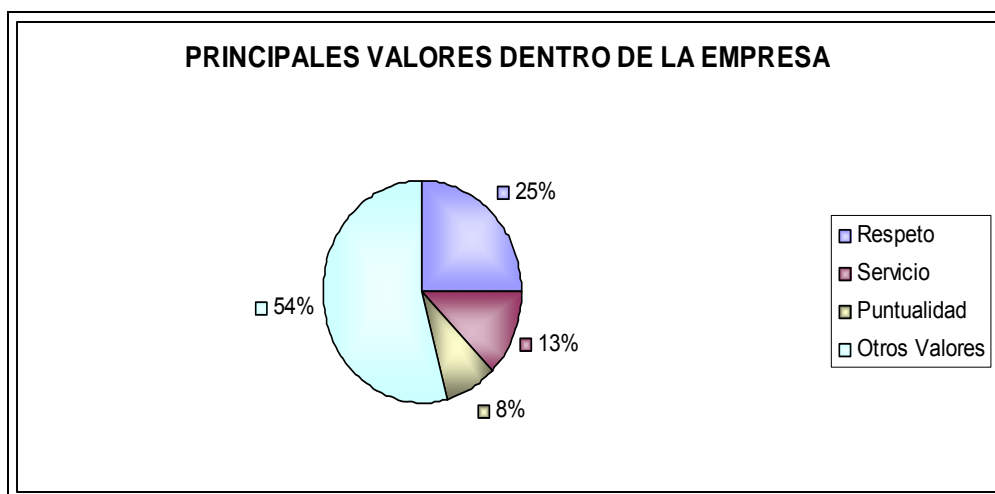
Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

El 57% de los trabajadores tienen conocimiento de la filosofía corporativa, aunque es importante resaltar que no es en su totalidad; además existe un 43% del personal que afirma no tener conocimiento alguno, por lo que demuestra la falta de difusión dentro de la empresa.

Pregunta 2: Enumere los principales valores morales que existen dentro de la empresa, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

Gráfico 2. 23. Principales Valores dentro de la empresa

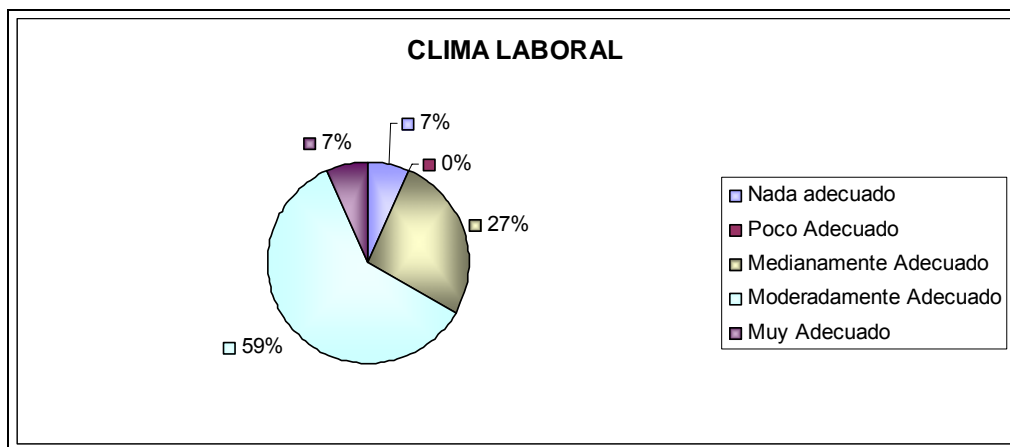


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

El respeto es el valor moral que se encuentra muy presente dentro de la empresa, al tener como resultado equivalente a un 25% del total de los valores mencionados; en segundo lugar se encuentra el Valor de servicio a los demás, con un 13%, y finalmente la Puntualidad con 8%; durante la encuesta se mencionaron otros valores que en conjunto representan el 54% restante.

Pregunta 3: Califique el nivel de difusión de la Cultura Organizacional. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Gráfico 2. 24. Clima Laboral

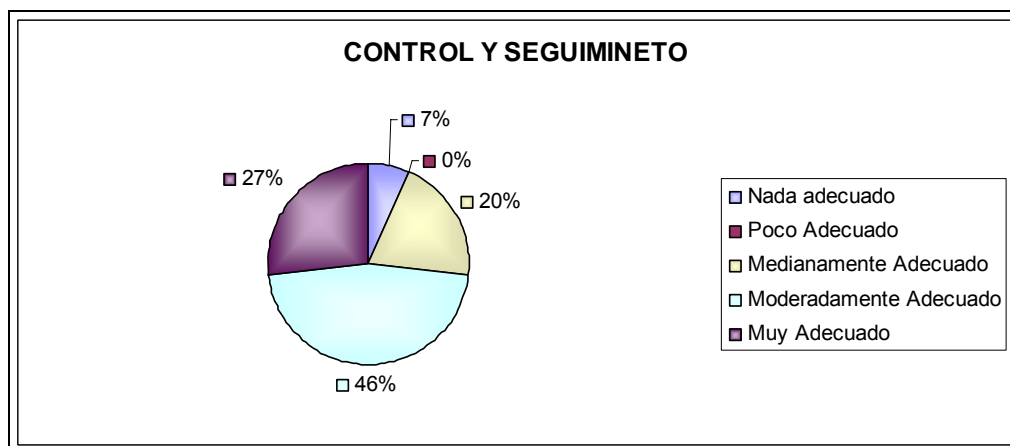


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

Los trabajadores demuestran su conformidad con el clima laboral, al expresar que el 59% cree que es moderadamente adecuado, el 27% afirma que es medianamente adecuado, un 7% piensa que es muy adecuado y un 7% cree que no es el adecuado.

Pregunta 4: Califique el nivel de control y seguimiento de las operaciones dentro de la empresa. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Gráfico 2. 25. Control y Seguimiento de las Operaciones

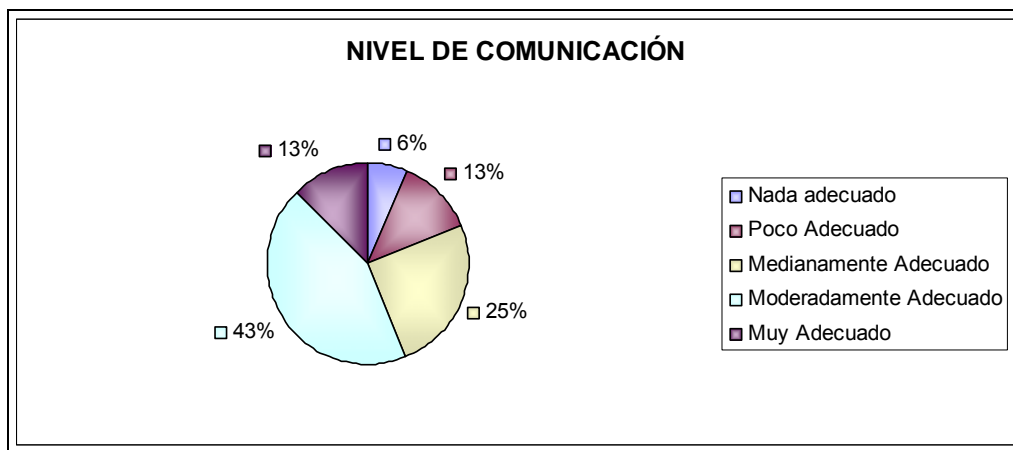


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

El 46% de los trabajadores cree que el control y seguimiento de las operaciones dentro de la empresa es moderadamente adecuado, el 27% dice que es muy adecuado, un 20% afirma que es medianamente adecuado, y un 7% piensa que no es el adecuado.

Pregunta 5: Califique el nivel de comunicación dentro de la organización. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Gráfico 2. 26. Nivel de Comunicación

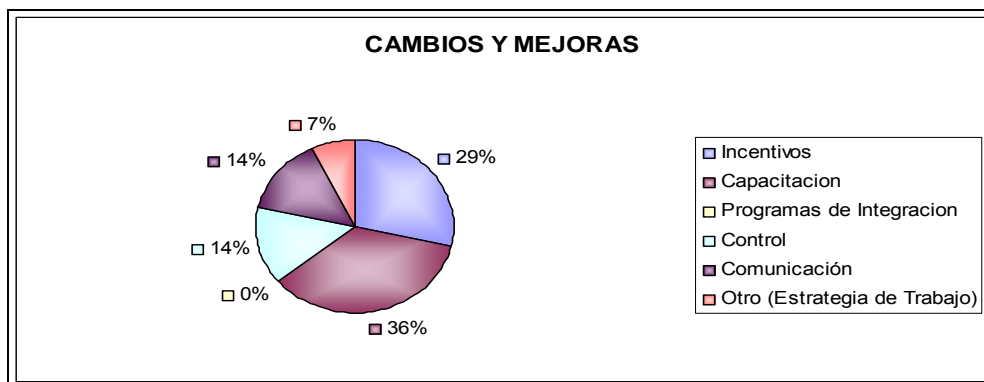


Fuente: Empresa LUX
Elaboración: Autor

El nivel de comunicación dentro de la empresa se encuentra en un nivel aceptable, al obtener como resultado que el 43% de los clientes internos de la empresa creen que es moderadamente adecuado, el 25% dice que es medianamente adecuado, el 13% afirma que es muy adecuado, el 13% comenta que es poco adecuado, y un 6% piensa que no es adecuado.

Pregunta 6: Si Usted fuese Director, ¿Qué cambiaría dentro de su área?.
Puede elegir más de una.

Gráfico 2. 27. Cambios y Mejoras Institucionales



Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Dentro de los cambios en las diferentes áreas de la empresa, los trabajadores respondieron que se necesitaba un cambio en la capacitación (36%), también se requiere analizar el tipo de incentivos (29%), con 14% en el nivel de importancia se encuentra la comunicación y el control, y de manera específica en el área comercial, se requiere realizar cambios en las estrategias de trabajo (7%).

El Cliente Externo.

En el mercado existen diferentes tipos de clientes y/o consumidores, donde cada uno tiene sus propias necesidades y patrones de comportamiento, lo cual dificulta el satisfacerlos de forma individual.

En el sector privado, los acuerdos realizados para proveer químicos, equipos y máquinas de limpieza a empresas se enfoca a la periodicidad en el consumo por lo que se entiende como clientes confiables a:

- INTELCA
- UMARE
- ASII AUTO
- AT&E

En la siguiente tabla se describe los clientes que durante los meses anteriores, han tenido mayor frecuencia de compra, y que en conjunto representan el 10% de la cartera total de clientes:

Tabla 2. 14. Clientes Frecuentes

CLIENTES FRECUENTES	
ARCHIVO NACIONAL	10%
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	10%
CENTROS COM. DEL ECUADOR	10%
CORPORACION FINANCIERA	12%
ETICA	6%
GILBERTO BRITO	8%
HACIENDA LA MARAVILLA	8%
IESS HOSPITAL DE MACHALA	10%
PETROBRASS	6%
RELAD S.A.	12%
TERCIARIOS CAPUCHINOS	6%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

En este aspecto, el mercado de clientes finales está constituido por individuos independientes, hogares y familias que requieren mantener el aseo de sus viviendas.

En la siguiente tabla se describe las ventas en los últimos meses que muestra el nivel de consumo a nivel de agencias de la empresa.

Tabla 2. 15. Ventas por Agencia

AGENCIA	VENTAS						%
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	
América	12.144,01	2.110,00	17.685,72	12.047,37	12.976,31	16.819,77	10%
C.C.N.U.	1.154,00	0,00	3.731,84	3.052,81	7.928,00	7.021,01	3%
Bosque	17.349,00	17.700,00	16.859,23	23.046,40	18.574,00	14.613,40	16%
Rumipamba	38.550,46	36.000,25	30.509,98	30.504,92	36.830,78	37.513,87	30%
Valle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Ambato	12.946,00	7.586,05	11.530,72	13.471,62	11.719,49	6.482,00	9%
Sto. Domingo	2.354,08	13.629,75	9.744,90	12.377,93	4.132,45	1.537,80	6%
Cuenca	4.019,99	3.551,00	2.548,40	4.347,07	5.056,00	1.800,00	3%
Policentro	10.677,72	0,00	9.037,00	14.249,63	5.230,00	13.654,00	7%
Albocentro	13.880,71	8.577,71	4.908,96	6.651,28	7.990,88	4.378,00	7%
Manta	4.311,00	0,00	1.200,00	3.150,00	6.596,99	2.174,63	2%
Machala	11.544,00	8.544,87	6.881,02	2.800,00	6.655,36	2.785,00	6%
TOTALES	128.930,98	97.699,64	114.637,77	125.699,02	123.690,26	108.779,48	100%

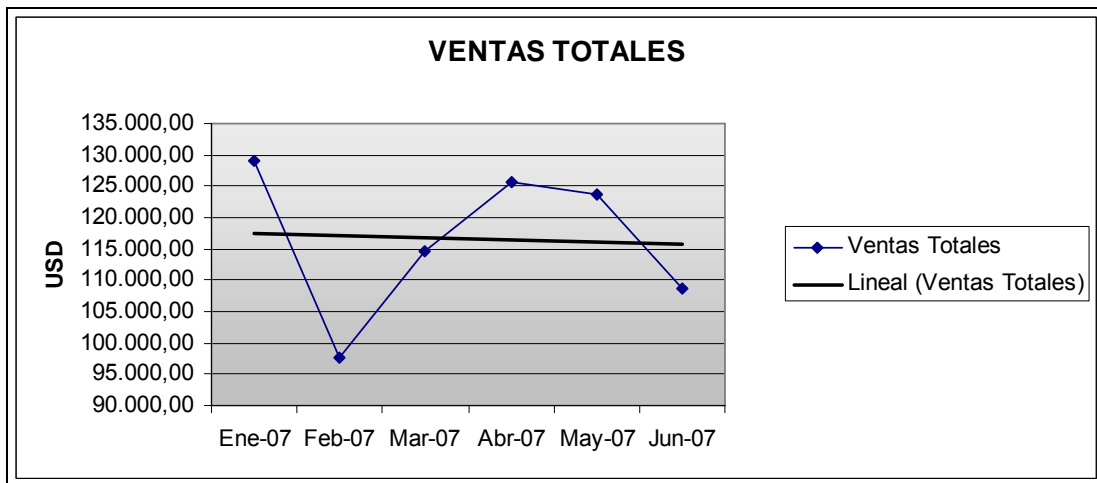
Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor



En el siguiente gráfico se identifica la tendencia en el nivel de ventas de la empresa durante el primer semestre del año:

Gráfico 2. 28. Ventas Totales (mensual)



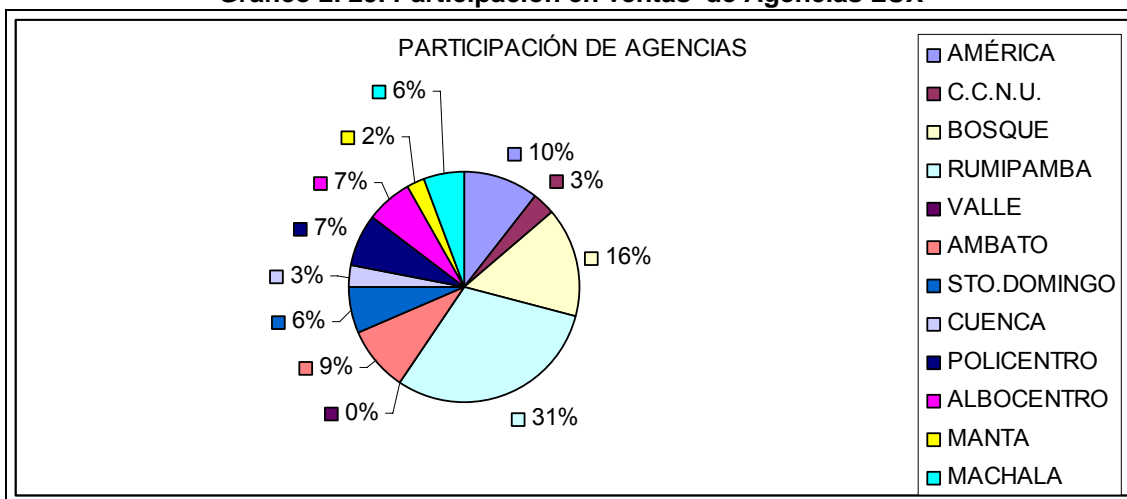
Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Muchos de los valores reflejan la crisis por la que atraviesa la empresa durante los primeros meses de cada año, debido a la reducción en el nivel de ventas realizadas, que genera en el corto plazo, problemas de liquidez.

A continuación se presenta un gráfico con el peso porcentual que cada agencia tiene con respecto al total de ventas realizadas:

Gráfico 2. 29. Participación en ventas de Agencias LUX



Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

El cuadro anterior demuestra la centralización de las ventas en la ciudad de Quito, en las agencias de Rumipamba (matriz durante algún tiempo) con 31% de participación, El Bosque con 16%, América con 10%; la agencia con mayor volumen de ventas fuera de la capital es Ambato con 9% de participación.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- LUX tiene el poder de negociación ante los clientes externos, debido a la marca de la empresa y estrato elitista al que apunta, no genera inconformidad al incrementar el precio de sus productos.

2.1.2.3. COMPETENCIA

De acuerdo al segmento de mercado que LUX ataca (estrato medio alto), evita la competencia de pequeños negocios, y promociones eventuales de diversas empresas; lo que ha formado un escaso nivel de competencia, siendo pocas las empresas que se encuentran en el mercado, las cuales se mencionará a continuación:

- AA. ALL&M → Empresa ecuatoriana afiliada a Electrolux, que se dedica a la comercialización de: Aspiradoras, Abrillantadoras, Domésticas e Industriales, Fundas de papel varias marcas, Repuestos y Accesorios, Servicio Técnico garantizado. Ubicado en la ciudad de Quito, en la Pedro de Alfaro S8-254 y Rodrigo de Chávez. Telef: 2613691. E-mail: all.m@uio.satnet.net
- AA. ELECTROPAC → Empresa ecuatoriana afiliada a Electrolux, que se dedica a la comercialización de: Aspiradoras, Abrillantadoras, Purificadores Agua – Aire, Servicio Técnico, Repuestos y Reparaciones. Ubicado en la ciudad de Quito en la Av. América N31 – y Mariana de Jesús. Telef: 3201337. Cel: 097099913.

- ADMON → Empresa que se dedica a la comercialización de Aspiradoras y Abrillantadoras Industriales. Telef: 2603902. Cel: 091400893.
- AT&E → Empresa del Ecuador con la que LUX mantiene sociedad y manejo a través de un Grupo Empresarial, ofrece al mercado Aspiradoras, Enceradoras, Abrillantadoras de 175 RPM hasta 300 RPM, Industriales y Domésticas. Sus principales productos son: Lavadoras de Alfombras; Cera, Shampoo de Alfombras; Servicio Técnico; Repuestos – Garantía. Ubicado en la ciudad de Quito en la Av. 10 de Agosto y Colón. Telef: 2560323. Además cuenta con sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Portoviejo.
- CLARKE INDUSTRIES INC. → Empresa que se dedica a la comercialización de Aspiradoras, Abrillantadoras. Ubicado en la ciudad de Quito en la Av. De la República Oe3 – 266 y Mañosca. Telef: 3317015.
- DAPAC → Empresa que se dedica a la comercialización de: Sistemas de limpieza industrial, Comercial, Doméstica, Con filtro de agua; Purificación y aromatización de aire; Químicos para la limpieza; Purificadores de agua. Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en el C.C. Multicentro, local 114. Telef. 2548363. E-mail: serviciocliente@dapac.com.ec.
- DELPHIN → Empresa de origen alemán, con oficinas ubicadas en Quito y Guayaquil; tiene como factor diferenciador, el ofrecer el único Sistema de Limpieza a base de Agua y Purificación de aire sin filtros Hepa (tecnología alemana). Telef: 2891373. Cel: 096178870. E-mail: www.delphin-proair.de / delphin@andinanet.net

- KÉBO → Empresa comercializadora de sistemas de limpieza: Químicos profesionales de limpieza; Herramientas de limpieza; Barredoras, lavadoras, abrillantadoras; Pads, fibras abrasivas, microfibras; Aspiradoras, polvo agua, abrillantadoras; Línea blanca doméstica.
- NADAPACK → Empresa Internacional que en el Ecuador se dedica a la comercialización de equipos de limpieza, básicamente Abrillantadoras.
- PROTECIN → Empresa que se dedica a la comercialización de equipos alemanes de limpieza, como por ejemplo: Aspiradoras – Purificadoras de ambientes; Abrillantadoras; Hidrolavadoras; Barredoras; Vaporizadoras; Purificadoras de Agua. Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Versalles 893 (N21–183) y San Gregorio Esq. Telef. 2227311. E-mail: karcherq@protecin.com / www.protecin.com.
- RAINBOW → Empresa internacional con 69 años de experiencia en el mercado y una distribución de 103 países, es el único sistema de salud y purificación de aire que utiliza agua como filtro. El representante exclusivo en el país es Expocomex Ingenieros. Telef. 1800-234567. E-mail: ventas@expocomex.com / servicioalcliente@expocomex.com.

CONNOTACION GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- El segmento de mercado elitista, le permite a la empresa tener una escasa competencia en el sector, ya que depende del nivel de inversión.

2.1.2.4. BARRERAS DE ENTRADA

El riesgo para el ingreso una mayor cantidad de participantes a la industria depende mucho de las barreras contra la entrada, y de la reacción previsible por parte de las empresas que se encuentran ya existentes y posicionadas dentro del mercado.

La industria, y en especial el segmento de mercado al cual la empresa dirige sus recursos, presentan las siguientes barreras:

Diferenciación del producto: LUX, al ser una empresa ya establecida, goza de la identificación de su marca y lealtad de sus consumidores; esto hace que los atributos de los productos que ofrece, la comercialización y servicio al cliente, sean apreciados como únicos. La diferenciación crea una barrera contra la entrada, al obligar a las nuevas empresas a realizar grandes inversiones para ganarse la lealtad de clientes

Necesidades de Capital: La necesidad de invertir gran cantidad de recursos financieros para competir en el mercado, crea una barrera contra la entrada. El segmento de mercado pertenece al estrato medio – alto, lo que significa que se requiere grandes niveles de inversión, no solamente para mejorar la infraestructura, sino también para financiar actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de posibles pérdidas en las operaciones.

Alianzas Estratégicas: La unión de esfuerzos entre empresas relacionadas dentro de la industria genera una barrera de entrada, a manera de represalia ante nuevos competidores, se establecen estrategias como la segmentación acordada de nichos de mercado, como por ejemplo en el caso de LUX, se dirige hacia la línea doméstica, mientras que AT&E se enfoca a la industria; ambas empresas son capaces de cubrir todo el mercado como empresas competidoras, pero decidieron tomar una estrategia de enfoque o alta segmentación.

CONNOTACION GERENCIAL:**OPORTUNIDAD**

- Existen fuertes barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores, y fortalecen la ventaja competitiva de la empresa.

2.1.2.5. SUSTITUTOS

Se analiza cuidadosamente los productos y servicios que pueden convertirse en potenciales sustitutos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y que pueden influir directamente en la demanda de los mismos.

Los productos que LUX ofrece al mercado, por sus características no tienen sustitutos directos, salvo el caso de las empresas que ofrecen servicios de limpieza, pese a que pueden formar parte de la cartera de clientes de la empresa; disminuyen el nivel de ventas.

A continuación se describe algunos de los potenciales sustitutos existentes dentro de la industria.

- A1 MANTENIMIENTO → Empresa que se encarga de la prestación de Servicio Técnico, Venta, Repuestos y Accesorios, Aspiradoras, Abrillantadoras. Ubicado en la Mosquera Narvárez Oe3-13. Su particularidad en el mercado es la de ofrecer servicio a domicilio. Telef: 3201046.
- GRUPO HOGARES LIMPIOS → Empresa ubicada en la ciudad de Quito, que se dedica a la Venta y Servicio Técnico garantizado, de equipos Electrolux y Dapac. Telef: 2840594.

CONNOTACION GERENCIAL:

AMENAZA

- Las empresas sustitutas de LUX que ofrecen servicios de limpieza, disminuye el nivel de ventas de la empresa.

2.1.3. MATRIZ DE IMPACTO – AMBIENTE EXTERNO

Aquí se realiza un resumen de impacto de cada factor y variable analizado en el ambiente externo:

Tabla 2. 16. Matriz de Impacto – Ambiente Externo

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE					
La inflación con tendencia hacia la baja refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos más acertados y mayor definición de la capacidad de endeudamiento.	X			X	
La Tasa Activa con tendencia a la baja incide directamente en la empresa, incentivando el financiamiento y fomentando las ventas a crédito.	X			X	
El subempleo fomenta la creación de nuevas empresas de servicios, lo que genera un potencial riesgo de competencia.		X		X	
LUX es una empresa multinacional que comercializa productos del extranjero beneficiándose de la idiosincrasia nacional de calidad.	X			X	
MICROAMBIENTE					
El poder de negociación tienen los proveedores, al tener como política el pago previo de pedido, manejo de buenas relaciones con LUX, e imposición de moneda para la transacción.		X	X		
LUX tiene el poder de negociación ante los clientes externos, debido a la marca de la empresa y estrato elitista al que apunta, no genera inconformidad al incrementar el precio de sus productos.	X			X	
Las empresas sustitutas de LUX que ofrecen servicios de limpieza, disminuye el nivel de ventas de la empresa.		X		X	

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

2.2. ANÁLISIS INTERNO

En este aspecto, se realiza la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, a través de la opinión de directivos con experiencia y conocedores del funcionamiento; capaces de apreciar el impacto de dichas variables en los resultados de la gestión total.

Se trata de analizar cuáles son los recursos y capacidades de la empresa, identificando sus fortalezas y limitaciones para afrontarlos estratégicamente.²⁸

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Se analiza las fortalezas y debilidades relacionadas con la planificación, organización, dirección, evaluación y control.

2.2.1.1. Planificación

La función administrativa es manejada a través de un Grupo Empresarial, y representada legalmente por los Propietarios de las empresas integrantes, manejadas desde el 5 de Febrero del 2003.

Existen factores que no son favorables para el eficiente desempeño de LUX, en lo que respecta a la parte administrativa, en los que se puede resaltar la falta de objetivos claros y proyectados a largo plazo; además de la escasa utilización de las herramientas administrativas por parte de los directivos, ha generado una interpretación de la situación actual de la empresa alejada de la realidad.

LUX es afiliado a LAISSA, que es una industria de limpieza a nivel mundial y a la cual se realizan viajes a exposiciones 1 o 2 veces al año.

²⁸ Compendio de la Planificación Estratégica – Dr. Galo Moreno

Fortalezas

- La organización tiene pleno conocimiento de las características del sector en el que participa.
- La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes.
- La empresa tiene una visión definida.
- La empresa tiene una misión definida y divulgada.
- Existen metas y políticas funcionales en la empresa.

Debilidades

- No existe una metodología definida para realizar la planificación de la empresa.
- No se conoce completamente la Cultura Organizacional de la empresa.
- No se tiene conocimiento específico sobre las capacidades, objetivos y estrategias de la competencia.
- La empresa no ha definido sus indicadores de gestión.
- No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.

2.2.1.2. Organización

La organización de la empresa refleja la estructura vertical que maneja, en la cual el presidente y gerente general son quienes toman decisiones sobre el funcionamiento de la empresa en base a la información generada por los gerentes: administrativo, de comercialización y técnico; además de rendir cuentas ante la Junta General de Socios.

Dentro de la empresa, se considera en el diseño organizacional tres niveles:

- Nivel Ejecutivo.
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

Fortalezas

- La estructura organizacional de la empresa es clara, está definido quienes conforman el Consejo Directivo para la toma de decisiones.
- El personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
- La estructura organizacional es adecuada, flexible y con capacidad para responder a cambios en el entorno.

2.2.1.3. Dirección

La Alta Gerencia conjuntamente con el área de Recursos Humanos son los encargados de establecer las responsabilidades de las diferentes áreas dentro de la organización, y de la búsqueda de información oportuna sobre temas relevantes, como los relacionados con el ambiente laboral, capacitaciones, Procesos de selección e inducción del personal.

Fortalezas

- Las funciones dentro de la empresa están claramente definidas.
- Existe un amplio proceso de delegación de funciones, actividades y responsabilidades.
- Están definidos los niveles de responsabilidad dentro de cada cargo.
- La organización cuenta con gerentes líderes.

Debilidades

- La toma de decisiones no es ágil ni oportuna, por la demora de la información.
- El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo.

2.2.1.4. Evaluación y control

La implementación del Sistema SAFI ha permitido a la empresa manejar información más actualizada, hasta lograr una convalidación semanal de la información. Aunque existe dentro de la empresa personas capaces de realizar auditorías internas, no lo hacen por la falta de incentivos en el trabajo adicional (no es reconocido por la empresa), por lo que el personal se preocupa solamente por cumplir las funciones de su cargo.

Fortalezas

- La empresa tiene sistemas eficientes para el control financiero, de inventario y de ventas.
- Se cuenta con un sistema de control asistido por el software SAFI.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La evaluación del departamento financiero se mide de acuerdo al análisis de los estados financieros, además de la realización y cumplimiento de los flujos.

Las funciones de esta unidad son:

- Control financiero de la empresa
- Elaboración de flujos de efectivo
- Control de Sistemas Contabilidad

Tabla 2. 17. Principales Razones Financieras

RAZONES	VALOR	COMENTARIO
R. Corriente	1,37	x c/dólar se tiene 0,37USD de ganancia
R. Endeudamiento	0,87	c/100USD, 87USD se destinan para deuda
Rent. sobre ventas	10,15	x c/100USD en Vtas, tengo de utilidad 10,15USD
Rent. Sobre activos	2,11	x c/100USD en Activos, tengo de utilidad 2,11USD
Rent. Sobre patrimonio	15,76	x c/100USD en Patrimonio, tengo de utilidad 15,76USD

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Fortalezas

- La empresa cuenta con respaldo financiero de diversas instituciones bancarias.
- Se realizan proyecciones mensuales de ventas.
- Se realizan previsiones anuales en el presupuesto de la empresa

Debilidades

- El mayor porcentaje de sus activos son exigibles de compañías relacionadas (72,77%),
- No existe un nivel aceptable de liquidez dentro de la empresa (1,37%).
- La recuperación de cartera no es la apropiada, debido al alto índice de morosidad y ventas a crédito de difícil recuperación.
- La información contable generada por las agencias, es retrasada.

2.2.3. CAPACIDAD DE SERVICIOS

El servicio de comercialización depende del criterio que maneja la alta dirección, el cual describe lo siguiente: “En el mercado se puede encontrar con facilidad personal administrativo calificado, pero es difícil conseguir un buen vendedor”. El factor verdaderamente crítico para la empresa se encuentra en el área de ventas, en los que se define si la empresa tiene un alto margen de rentabilidad o si atraviesa problemas de liquidez.

La parte logística de la empresa se fundamenta en el trabajo con el menor número de stock; es decir que LUX, al ser una empresa importadora, imperantemente requiere de la utilización de bodegas para el arribo de la mercadería, su verificación y posteriormente su distribución a las diferentes agencias.

Fortalezas

- La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes.
- La organización conoce el nivel de satisfacción de sus clientes.
- La empresa cuenta con una programación de adquisición y distribución de la mercadería.

Debilidades

- No se tiene establecido un nivel fijo de stock de inventario.
- La empresa no compara su nivel de calidad en el servicio con el de la competencia.

2.2.4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La tecnología informática y contable de la empresa radica en el sistema SAFI, que tiene la característica de ser un modelo seguro, que facilita la información individual de los clientes, pero no de las agencias.

Los productos que ofrece la empresa, procuran cumplir con los requerimientos del mercado y de la industria; El sistema empleado para las ventas directas ha sido una de las tecnologías desarrolladas por la empresa, que se ha convertido en uno de los factores diferenciadores frente a competidores y posicionando a LUX como líder en el mercado en la comercialización directa.

Fortalezas

- La empresa cuenta con un sistema actualizado de contabilidad.
- Se está implementando un sistema para entrelazar la información en tiempo real.
- El nivel de tecnología es acorde al desarrollo de la industria nacional.
- Se conoce la tecnología que puede implementarse, de acuerdo a las capacidades del mercado.

Debilidades

- La empresa no tiene entero conocimiento del nivel tecnológico de la competencia.

2.2.5. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de establecer los cargos en base a las funciones que cada trabajador va a realizar dentro de la empresa; además de cumplir con el proceso de selección, inducción y capacitación del personal nuevo, también es el encargado de controlar el nivel de ausentismo y ambiente laboral de la empresa.

Fortalezas

- La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se encarga de controlar el nivel de ausentismo.
- El proceso para la selección del personal es sistematizado.
- La empresa enfatiza la importancia y participación del personal de ventas.

Debilidades

- La empresa cuenta con capacitación preferente, con atractivos incentivos para el área de ventas.
- El sistema de control de asistencia del personal de administración no es el adecuado para facilitar el cálculo de horas extras.
- El personal se siente desprotegido.
- Los cargos críticos de la empresa son los de Subcontadores.

2.2.6. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

El área de ventas difiere del administrativo en el aspecto de capacitaciones e incentivos, debido al objetivo que la unidad persigue.

El segmento de estrato alto permite que la empresa sectorice también el mercado, como por ejemplo en Quito: Bellavista, Batán, Canal 4, etc., que han sido resultado de investigaciones, estudios cualitativos y cuantitativos del mercado objetivo, a través de Focus Group cada 3 meses y a través de encuestas.

La filosofía de trabajo de la unidad es: Entrar, Demostrar y Vender; en la actualidad se pretende actuar a través de referidos (por recomendaciones).

La marca ya reconocida mundialmente, conjuntamente con la escuela de negocios, hacen de LUX una empresa líder en el mercado, capaz de afirmar que “No le temen a la competencia, sino a la propia incompetencia”.

Tres son las palabras que guían el accionar de las personas dentro del área de ventas:

- ORGULLO → Sentido de Pertenencia.
- GANANCIA → Se gana muy bien.
- DIVERSIÓN → Viajes, Premios.

Las ventas difieren en cuanto a planes de los administrativos, porque todos los días se reportan los vendedores, y se tiene conocimiento de premios, que se otorgan a través de concursos, como por ejemplo: Viajes a Lisboa, Sao Paulo; además de lograr el “Primer lugar a nivel de Sudamérica, en ventas directas”.

Fortalezas

- La empresa se dirige a un segmento de mercado elitista, que se encuentra por encima de los consumidores regulares.
- La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores en el sector.
- La imagen de la empresa y de los productos, son reconocidas y aceptadas a nivel mundial.
- Los objetivos del área de ventas son claramente definidos.
- Se realizan investigaciones de mercado periódicas para establecer los requerimientos actuales del mercado.

Debilidades

- La empresa no maneja planes de publicidad masiva.

2.2.7. MATRIZ DE IMPACTO – AMBIENTE INTERNO

Aquí se realizará un resumen de impacto de cada factor y variable analizado en el ambiente interno:

Tabla 2. 18. Matriz de Impacto – Ambiente Interno

VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
Planificación					
La organización tiene pleno conocimiento de las características del sector en el que participa.	X			X	
La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes.	X		X		
Existen metas y políticas funcionales en la empresa.	X		X		
No se conoce completamente la Cultura Organizacional de la empresa.		X		X	
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.		X		X	
Organización					
El personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.	X		X		
Dirección					
Existe un amplio proceso de delegación de funciones, actividades y responsabilidades.	X		X		
El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo.		X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA					
La empresa cuenta con respaldo financiero de diversas instituciones bancarias.	X			X	
El mayor porcentaje de sus activos son exigibles de compañías relacionadas (72,77%),		X	X		
No existe un nivel aceptable de liquidez dentro de la empresa (1,37%).		X		X	
La recuperación de cartera no es la apropiada, debido al alto índice de morosidad y ventas a crédito de difícil recuperación.		X		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
Se conoce la tecnología que puede implementarse, de acuerdo a las capacidades del mercado.	X			X	
La empresa no tiene entero conocimiento del nivel tecnológico de la competencia.		X		X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
La empresa cuenta con capacitación preferente, con atractivos incentivos para el área de ventas.		X		X	
El personal se siente desprotegido.		X	X		
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN					
La empresa se dirige a un segmento de mercado elitista, que se encuentra por encima de los consumidores regulares.	X		X		
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores en el sector.	X		X		
La imagen de la empresa y de los productos, son reconocidas y aceptadas a nivel mundial.	X			X	

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

2.3. ANÁLISIS FODA

Aquí se describe cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en matrices independientes, para poder determinar el comienzo de la estructura de las estrategias a seguir.

2.3.1. MATRICES

Matriz 1: Fortalezas

FORTALEZAS	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
F1	La organización tiene pleno conocimiento de las características del sector en el que participa.
F2	La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes.
F3	Existen metas y políticas funcionales en la empresa.
F4	El personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
F5	Existe un amplio proceso de delegación de funciones, actividades y responsabilidades.
CAPACIDAD FINANCIERA	
F6	La empresa cuenta con respaldo financiero de diversas instituciones bancarias.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
F7	Se conoce la tecnología que puede implementarse, de acuerdo a las capacidades del mercado.
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	
F8	La empresa se dirige a un segmento de mercado elitista, que se encuentra por encima de los consumidores regulares.
F9	La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores en el sector.
F10	La imagen de la empresa y de los productos, son reconocidas y aceptadas a nivel mundial.

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Matriz 2: Oportunidades

OPORTUNIDADES	
MACROAMBIENTE	
O1	La inflación con tendencia hacia la baja refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos más acertados y mayor definición de la capacidad de endeudamiento.
O2	La Tasa Activa con tendencia a la baja incide directamente en la empresa, incentivando el financiamiento y fomentando las ventas a crédito.
O3	LUX es una empresa multinacional que comercializa productos del extranjero beneficiándose de la idiosincrasia nacional de calidad.
MICROAMBIENTE	
O4	LUX tiene el poder de negociación ante los clientes externos, debido a la marca de la empresa y estrato elitista al que apunta, no genera inconformidad al incrementar el precio de sus productos.

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Matriz 3: Debilidades

DEBILIDADES	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
D1	No se conoce completamente la Cultura Organizacional de la empresa.
D2	No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.
D3	El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo.
CAPACIDAD FINANCIERA	
D4	El mayor porcentaje de sus activos son exigibles de compañías relacionadas (72,77%),
D5	No existe un nivel aceptable de liquidez dentro de la empresa (1,37%).
D6	La recuperación de cartera no es la apropiada, debido al alto índice de morosidad y ventas a crédito de difícil recuperación.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
D7	La empresa no tiene entero conocimiento del nivel tecnológico de la competencia.
CAPACIDAD DE TALETO HUMANO	
D8	La empresa cuenta con capacitación preferente, con atractivos incentivos para el área de ventas.
D9	El personal se siente desprotegido.

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Matriz 4: Amenazas

AMENAZAS	
MACROAMBIENTE	
A1	El subempleo fomenta la creación de nuevas empresas de servicios, lo que genera un potencial riesgo de competencia.
MICROAMBIENTE	
A2	El poder de negociación tienen los proveedores, al tener como política el pago previo de pedido, manejo de buenas relaciones con LUX, e imposición de moneda para la transacción.
A3	Las empresas sustitutas de LUX que ofrecen servicios de limpieza, disminuye el nivel de ventas de la empresa.

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

2.3.1.1. MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

En este punto, se determinan las fortalezas y debilidades de las capacidades internas de la empresa, así como el impacto que cada una tiene sobre las actividades de la institución.

Matriz 5: Matriz Interna

VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
Planificación					
La organización tiene pleno conocimiento de las características del sector en el que participa.	X			X	
La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes.	X		X		
Existen metas y políticas funcionales en la empresa.	X		X		
No se conoce completamente la Cultura Organizacional de la empresa.		X		X	
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.		X		X	
Organización					
El personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.	X		X		
Dirección					
Existe un amplio proceso de delegación de funciones, actividades y responsabilidades.	X		X		
El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo.		X		X	
CAPACIDAD FINANCIERA					
La empresa cuenta con respaldo financiero de diversas instituciones bancarias.	X			X	
El mayor porcentaje de sus activos son exigibles de compañías relacionadas (72,77%),		X	X		
No existe un nivel aceptable de liquidez dentro de la empresa (1,37%).		X		X	
La recuperación de cartera no es la apropiada, debido al alto índice de morosidad y ventas a crédito de difícil recuperación.		X		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
Se conoce la tecnología que puede implementarse, de acuerdo a las capacidades del mercado.	X			X	
La empresa no tiene entero conocimiento del nivel tecnológico de la competencia.		X		X	



CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
La empresa cuenta con capacitación preferente, con atractivos incentivos para el área de ventas.		X		X	
El personal se siente desprotegido.		X	X		
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN					
La empresa se dirige a un segmento de mercado elitista, que se encuentra por encima de los consumidores regulares.	X		X		
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores en el sector.	X		X		
La imagen de la empresa y de los productos, son reconocidas y aceptadas a nivel mundial.	X			X	

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Matriz 6: Matriz Externa

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE					
La inflación con tendencia hacia la baja refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos más acertados y mayor definición de la capacidad de endeudamiento.	X			X	
La Tasa Activa con tendencia a la baja incide directamente en la empresa, incentivando el financiamiento y fomentando las ventas a crédito.	X			X	
El subempleo fomenta la creación de nuevas empresas de servicios, lo que genera un potencial riesgo de competencia.		X		X	
LUX es una empresa multinacional que comercializa productos del extranjero beneficiándose de la idiosincrasia nacional de calidad.	X			X	
MICROAMBIENTE					
El poder de negociación tienen los proveedores, al tener como política el pago previo de pedido, manejo de buenas relaciones con LUX, e imposición de moneda para la transacción.		X	X		
LUX tiene el poder de negociación ante los clientes externos, debido a la marca de la empresa y estrato elitista al que apunta, no genera inconformidad al incrementar el precio de sus productos.	X			X	
Las empresas sustitutas de LUX que ofrecen servicios de limpieza, disminuye el nivel de ventas de la empresa.		X		X	

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

2.3.1.2. MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROBECABILIDAD

La matriz de potencialidad confronta las fortalezas con las oportunidades; esto con la finalidad de conocer el nivel en el que las fortalezas apoyan a la empresa para alcanzar las oportunidades del ambiente externo.

La fórmula que se aplica es la siguiente:

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{(\text{Máx.Valor}) (\# \text{Filas}) (\# \text{Columnas})} \times 100$$

Tabla 2. 19. Matriz de Potencialidad o Aprovechabilidad

INCIDENCIA	OPORTUNIDAD	Estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios.	TA, incentiva el endeudamiento y las ventas a crédito.	Idiosincrasia nacional sobre calidad.	LUX tiene el poder de negociación ante los clientes	
Alto= 5; Medio= 3; Bajo= 1						
FORTALEZA						
Pleno conocimiento de las características del sector.		1	3	1	3	8
Análisis y anticipación de necesidades de clientes.		5	1	3	5	14
Existen metas y políticas funcionales.		1	3	1	1	6
Pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.		1	1	1	3	6
Amplio proceso de delegación de funciones, actividades y responsabilidades.		1	1	1	3	6
Respaldo financiero de Instituciones Bancarias.		3	5	1	3	12
Conocimiento de la tecnología que puede implementarse.		1	3	3	5	12
La empresa se dirige a un segmento de mercado elitista.		1	1	5	5	12
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores.		1	3	5	5	14
Imagen de la empresa y de productos, es reconocido a nivel mundial.		1	1	5	5	12
		16	22	26	38	102

Fuente: Análisis Externo/Interno, Empresa LUX

Elaboración: Autor

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{102}{5 \times 4 \times 10} \times 100 = 51,00\%$$

Las fortalezas de la empresa presentan un nivel de aprovechabilidad del 51%, lo que indica el alto impacto que tienen sobre las oportunidades; por lo tanto, LUX debe explotar las siguientes:

- El análisis y anticipación de necesidades de clientes.
- La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores.

Las oportunidades que LUX debe aprovechar son:

- La idiosincrasia nacional sobre calidad.
- LUX tiene el poder de negociación ante los clientes.

2.3.1.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad confronta las debilidades con las amenazas; con la finalidad de conocer como las debilidades hacen más fuerte el impacto en las amenazas.

Tabla 2. 20. Matriz de Vulnerabilidad

INCIDENCIA	AMENAZAS	Subempleo fomenta la creación de nuevas empresas de servicios.	El poder de negociación tienen los proveedores.	Las empresas sustitutas de limpieza, disminuye el nivel de ventas.	
Alto= 5; Medio= 3; Bajo= 1					
DEBILIDADES					
Escaso conocimiento de la Cultura Organizacional.		1	1	1	3
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.		1	3	3	7
El proceso de comunicación no es eficiente ni efectivo.		1	3	1	5
Alto nivel de cuentas por cobrar a compañías relacionadas (72,77%).		1	1	1	3
Liquidez poco aceptable (1,37%).		3	5	3	11
Dificultad en la recuperación de cartera (morosidad).		1	1	1	3
Escaso conocimiento del nivel tecnológico de la competencia.		1	1	3	5
Capacitación preferente para el área de ventas.		1	1	1	3
El personal se siente desprotegido.		3	1	3	7
		13	17	17	47

Fuente: Análisis Externo/Interno, Empresa LUX

Elaboración: Autor

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{47}{5 \times 3 \times 9} \times 100 = 34,81\%$$

La empresa maneja un nivel de vulnerabilidad del 34,81%; lo que muestra el bajo impacto de las debilidades sobre las potenciales amenazas existentes.

Las debilidades que se deben eliminar, o reducir su impacto son:

- No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.
- Liquidez poco aceptable del (1,37%).
- El personal se siente desprotegido.

Las principales amenazas a tener en cuenta son:

- El poder de negociación tienen los proveedores.
- Las empresas sustitutas de limpieza, disminuye el nivel de ventas.

2.3.1.4. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son claves para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Como resultado de las matrices, se determinan las fortalezas que deben ser maximizadas, las principales oportunidades a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser corregidas y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas.

Tabla 2. 21. Matriz de Síntesis Estratégica

	Oportunidades	Amenazas
	LUX tiene el poder de negociación ante los clientes	El poder de negociación tienen los proveedores.
	Idiosincrasia nacional sobre calidad.	Las empresas sustitutas de limpieza, disminuye el nivel de ventas.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Análisis y anticipación de necesidades de clientes.	Mantener el nivel tecnológico de investigación de mercados.	Realizar alianzas preferenciales a largo plazo con proveedores
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores.	Implementar la publicidad en medios masivos de comunicación.	Sectorizar el segmento de mercado en cada ciudad.
	Mantener la participación de la marca en la mente del cliente, con servicios adicionales.	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Liquidez poco aceptable (1,37%).	Desarrollar un sistema específico para el seguimiento de las ventas realizadas a crédito.	Innovar los procedimientos para la captación de personal en el área de ventas.
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.	Implementar en los manuales de procedimientos, a manera de encabezado, la cultura organizacional y los objetivos generales de la empresa	Participar activamente en eventos y concursos internacionales para determinar la potencialidad de la empresa, proveedores y competidores.
El personal se siente desprotegido.	Implementar un sistema de retroalimentación para determinar inquietudes y quejas de clientes.	Realizar una investigación de mercado sistematizada y enfocada a la determinación del ambiente laboral.

Fuente: Análisis Externo/Interno, Empresa LUX

Elaboración: Autor

Estrategias FO

Cómo las Fortalezas apoyan el alcanzar las Oportunidades.

Fortalezas	Estrategias FO	Oportunidades
Análisis y anticipación de necesidades de clientes.	Mantener el nivel tecnológico de investigación de mercados.	LUX tiene el poder de negociación ante los clientes
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores.	Implementar la publicidad en medios masivos de comunicación.	Idiosincrasia nacional sobre calidad.
	Mantener la participación de la marca en la mente del cliente, con servicios adicionales.	

De manera general, las estrategias a seguir se enfocan en conservar la posición de la empresa dentro del mercado, así como el mantener la participación de la marca en la mente de sus clientes, con la finalidad de convertir a las oportunidades existentes en el mercado en fortalezas de la empresa.

Mantener el nivel tecnológico de investigación de mercados, bajo la responsabilidad del área de ventas permitirá conocer y controlar de manera directa los diversos cambios en las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

El implementar un programa de publicidad masiva le permitirá a la empresa realzar su marca institucional, así como el abarcar un segmento de mercado mayor.

La marca es un punto fuerte de la empresa, por lo que el fortalecerla con servicios adicionales, mejorará la imagen que tienen los clientes de la empresa.

Estrategias FA

Cómo las Fortalezas permitirán superar las Amenazas.

Fortalezas	Estrategias FA	Amenazas
Análisis y anticipación de necesidades de clientes.	Realizar alianzas preferenciales a largo plazo con proveedores	El poder de negociación tienen los proveedores.
La fuerza de ventas supera en calidad al resto de competidores.	Sectorizar el segmento de mercado en cada ciudad.	Las empresas sustitutas de limpieza, disminuye el nivel de ventas.

Se recomienda que la empresa busque la manera de obtener alianzas estratégicas preferenciales con los proveedores, para mantener una posición elitista en la comercialización de maquinarias y equipos de limpieza.

Se propone la sectorización del mercado a nivel de ciudad con la finalidad de lograr una mayor intimidad con el cliente, y de esta manera, restringir el ingreso de nuevos competidores y disminuir la probabilidad de que las potenciales amenazas se conviertan en debilidades de la empresa.

Estrategias DO

Cómo las Debilidades impiden desarrollar las Oportunidades.

Debilidades	Estrategias DO	Oportunidades
Liquidez poco aceptable (1,37%).	Desarrollar un sistema específico para el seguimiento de las ventas realizadas a crédito.	LUX tiene el poder de negociación ante los clientes
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.	Implementar en los manuales de procedimientos, a manera de encabezado, la cultura organizacional y los objetivos generales de la empresa	Idiosincrasia nacional sobre calidad.
El personal se siente desprotegido.	Implementar un sistema de retroalimentación para determinar inquietudes y quejas de clientes.	

El desarrollar sistemas específicos par el seguimiento de las ventas a crédito, permitirá definir el aporte de cada agencia, la periodicidad de sus clientes, y por ende se puede lograr determinar prioridades de inversión.

La clave de la identificación del personal con la empresa, radica en el conocimiento pleno de la misma, y para entender los objetivos de cada unidad, se debe conocer primeramente los lineamientos generales.

El implementar dentro de la empresa un sistema de retroalimentación, permitirá conocer con mayor rapidez las inquietudes y quejas que pueden tener tanto clientes internos como externos.

Estrategias DA

Cómo las debilidades hacen más fuerte el impacto de las Amenazas.

Debilidades	Estrategias DA	Amenazas
Liquidez poco aceptable (1,37%).	Establecer políticas de cobro más estrictas, basadas en la puntualidad.	El poder de negociación tienen los proveedores.
No existen objetivos claros y proyectados a largo plazo.	Participar activamente en eventos y concursos internacionales para determinar la potencialidad de la empresa, proveedores y competidores.	Las empresas sustitutas de limpieza, disminuye el nivel de ventas.
El personal se siente desprotegido.	Realizar una investigación de mercado sistematizada y enfocada a la determinación del ambiente laboral.	

Las políticas de cobro más estrictas, basadas en la puntualidad, le permitirán a la empresa incrementar su nivel de liquidez, y mejorar su posición de negociación ante proveedores.

Es imperante el conocimiento de la competencia, por lo que varios de los eventos y concursos ofrecen información relevante sobre las acciones y recursos con los que cuenta tanto la empresa, como los competidores.

El talento humano es un factor crítico dentro de la empresa; si el personal está motivado o está comprometido con la institución, es muy factible el crecimiento institucional en un plazo menor; pero si el personal se siente desprotegido, el personal es poco productivo; por tal razón el necesario realizar una investigación de mercado sistematizada a nivel interno para tener una referencia real del ambiente laboral.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es el punto en el que se define los lineamientos de la organización, tomando como base el conocimiento fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, para la toma de decisiones estratégicas, en un período determinado.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Tabla 2. 22. Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
Cuál es el Negocio	Qué necesidad se satisface
Cuál será el negocio en el futuro	Cuál es el mercado objetivo
Cuál debería ser el negocio	Cuáles son las ventajas competitivas

Fuente: ESTRATEGIA – Ing. Francis Salazar, Pág. 140

Elaboración: Autor

¿Cuál es el Negocio?

Proporcionar instrumentos que facilitan el trabajo de limpieza de los hogares, procurando salvaguardar la integridad física de las personas.

¿Cuál será el negocio futuro?

Los equipos de limpieza, por su gran dimensión, requieren de un alto nivel de inversión; es por eso que, se dirige el producto a sectores en los que se encuentran personas de estrato medio alto y empresas a nivel nacional.

¿Cuál debería ser el negocio?

Los productos LUX, se ofrecen a través de la venta directa, formada desde la “Escuela de Negocios”; en las que se resalta “la Marca LUX” como su principal atractivo, lo que ha posicionado a la empresa como líder en el mercado, así como la calidad de sus productos, garantías ofrecidas y originalidad en los servicios.

3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

Cada organización tiene su propia cultura y filosofía, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La filosofía corporativa describe la manera en que la empresa realiza sus actividades, establece prioridades en las tareas, e influye en la forma en que los gerentes persiguen las estrategias.²⁹

3.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA:³⁰

Las empresas deben establecer un marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos; es decir, los principios y valores que inspiran su vida organizacional.³¹

La matriz axiológica es una herramienta que ilustra la existencia de problemas relacionados con valores, y que ayudan a identificar el tipo de relaciones interpersonales que existen dentro de la organización.

3.2.1.1. PRINCIPIOS

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

²⁹ Gerencia Estratégica – Humberto Serna Gómez, Pág. 105

³⁰ ESTRATEGIA – Ing. Francis Salazar, Pág. 144

³¹ Gerencia Estratégica – Humberto Serna Gómez, Pág. 107

Tabla 3. 1. Matriz Axiológica de Principios

Grupos de Interes	Estado	Accionistas	Grupo Empresarial	Directivos y Empleados	Proveedores	Clientes	Comunidad	
Principios								
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Confianza	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Desarrollo del Talento Humano	X		X	X			X	
Eficacia		X	X	X				
Eficiencia		X	X	X				
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación			X	X				
Liderazgo		X	X	X				
Profesionalismo	X		X	X			X	
Puntualidad	X	X	X	X	X	X		
Respeto por las Personas	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo con Calidad		X	X	X				
Trabajo en Equipo		X	X	X				
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente y Elaboración: Autor

Los principios de mayor importancia que deben guiar las actividades de la empresa son:

- **COMPROMISO.-** con uno mismo y con los demás, actuando con integridad moral en busca de satisfacer las necesidades de los grupos de interés.
- **CONFIANZA.-** entre quienes conforman los grupos de interés: Directivos, empleados, proveedores, clientes, accionistas y empresas que forman parte del Grupo Empresarial.
- **RESPONSABILIDAD.-** durante las negociaciones y el cumplimiento de las actividades diarias de la empresa.
- **RESPECTO POR LAS PERSONAS.-** hacia sus valores, creencias y derechos durante las actividades diarias de la empresa.
- **TRANSPARENCIA.-** en todas las acciones.

3.2.1.2. VALORES

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Tabla 3. 2. Matriz Axiológica de Valores

Grupos de Interés	Estado	Accionistas	Grupo Empresarial	Directivos y Empleados	Proveedores	Clientes	Comunidad	
Valores								
Calidad Humana	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacitación	X		X	X			X	
Compañerismo			X	X				
Creatividad		X	X	X		X		
Disciplina	X	X	X	X				
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad	X			X			X	
Lealtad			X	X	X	X		
Perseverancia				X				
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Solidaridad			X	X			X	
Tolerancia	X		X	X	X	X		

Fuente y Elaboración: Autor

Los principales valores que existen dentro de la empresa son:

- **CALIDAD HUMANA.**- Emoción y cuidado que influye hacia los demás, transmitiendo sensaciones de afirmación y seguridad.
- **HONESTIDAD.**- Demostración de transparencia y veracidad en todas las actividades, fortaleciendo la confianza mutua.
- **RESPECTO.**- Entre quienes forman parte de la organización, así como con proveedores, clientes y accionistas.

3.2.2. MISIÓN

La Misión es la razón de ser de la empresa, y consiste en satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios de alta calidad, generando liderazgo entre su gente, para el desarrollo del país.

Características de una misión:

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

ELEMENTOS CLAVE	
Naturaleza del negocio	Comercializadora de máquinas, equipos de limpieza, repuestos y servicio técnico.
Razón para existir	Proporcionar instrumentos que facilitan el trabajo de limpieza.
Mercado al que sirve	Personas de estrato medio alto y empresas a nivel nacional
Características generales de productos o servicios	Venta directa, Calidad, garantía, originalidad
Principios y valores	Compromiso, Responsabilidad

MISIÓN

“Somos una empresa comercializadora de máquinas, equipos de limpieza, repuestos y servicio técnico.

Queremos proporcionar responsablemente a nuestros clientes, personas de estrato medio alto y empresas a nivel nacional; originales instrumentos que facilitan y garantizan el compromiso de trabajo, durante la limpieza a través de la venta directa.”

3.2.3. VISIÓN

La Visión es el rumbo a seguir de la empresa, por lo que LUX se enfoca en ser líderes en la comercialización y servicio de sistemas integrales de limpieza, cuidando la salud y el medio ambiente.

Características de una visión:

- Breve y Concisa
- Fácil de Captar y Recordar
- Flexible y Creativa

ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el mercado	Mejor empresa comercializadora
Tiempo	3 años
Ámbito del mercado	Principales ciudades a nivel nacional
Productos o servicios	Máquinas y equipos de limpieza, aspiradoras, enceradoras, lavadoras de piso domésticas y comerciales, abrillantadoras, purificadores de agua y aire, servicio técnico, repuestos
Principios Organizacionales	Confianza, Responsabilidad, Respeto por las personas, Transparencia

VISIÓN 2010

“Ser la mejor empresa comercializadora de máquinas, equipos de limpieza, repuestos y servicio técnico, en las principales ciudades del país, basando los esfuerzos hacia la confianza, el respeto, transparencia y responsabilidad”

3.3. OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales son los resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado, basados en su misión y visión.

3.3.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tenerse en cuenta a todas las áreas que integran a la empresa”.³²

OBJETIVO CORPORATIVO

“Fortalecer y mantener a LUX como la mejor empresa comercializadora de maquinarias, equipos de limpieza, repuestos y servicio técnico, incrementando los niveles de rentabilidad, compromiso y productividad, para mejorar los índices de satisfacción de clientes, calidad, garantía y originalidad de los productos/servicios”

3.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para determinar los objetivos estratégicos, se utilizará el modelo de perspectivas de Cuadro de Mando Integral, definidas por Kaplan y Norton, cuya identificación depende de cada organización, siendo las básicas:³³

³² SERNA, Humberto, “GERENCIA ESTRATÉGICA”, Octava edición, 2003, Pág. 185

³³ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Score Card, Translating Strategy and action, Harvard Business School Press. 1998.

Tabla 3. 3. Modelo de Perspectivas de CMI

PERSPECTIVA	ELEMENTOS
FINANCIERA	Posición deseada en el mercado (Visión).
CLIENTE	Razón para existir (definición del negocio – necesidad). Mercado al que sirve (definición de negocio – mercado).
INTERNA	Naturaleza del Negocio (finalidad de la industria a la que pertenece). Características generales de los productos o servicios (definición del negocio – ventajas competitivas).
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Valores y Principios (ambos, excluyente).

Fuente: ESTRATEGIA, VER 1.0 – Ing. Francis Salazar, Pág. 153

Elaboración: Ing. Francis Salazar

Se hace referencia a este modelo, para tener una idea general sobre el enfoque de los objetivos dentro de cada perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, así como el poder verificar la relación que existe con la información generada en la definición del negocio y la filosofía corporativa.

3.3.2.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Los principales objetivos de la empresa se enfocan bajo los siguientes parámetros para crear valor financiero:

Rentabilidad (Productividad)

- Maximizar la rentabilidad.
- Optimizar los costos y gastos.

Crecimiento

- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales.
- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes.

3.3.2.2. OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

El cliente es el comienzo y el fin de las actividades comerciales de toda empresa, por lo que gran parte de las acciones deben estar dirigidas hacia la su entera satisfacción; por tal motivo, se describe algunos aspectos claves para el desempeño:

Calidad

- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.

Productos a Tiempo

- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.

Servicios Excelentes

- Realizar servicios de post venta, a través de la implantación de un sistema de inteligencia de mercado.

3.3.2.3. OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

En el aspecto interno, se debe definir los procesos en los que la empresa es o debe ser excelente; por esta razón se describe los siguientes objetivos:

Procesos de Gestión de Operaciones

- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo.

Procesos de Gestión de Clientes

- Buscar clientes de alto valor.
- Personalizar el Marketing Masivo.

Procesos de Innovación

- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes.

3.3.2.4. OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO

El talento humano es un factor crítico dentro de la empresa, ya que los resultados que toda empresa espera, dependen imperantemente de lo que las personas que participan en las actividades diarias realicen. Por esta razón se describe los siguientes objetivos:

Capital Humano

- Mejorar el plan de capacitación y formación del talento humano.

Capital de Información

- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación.

Capital Organizacional

- Difundir la cultura organizacional.
- Mejorar el clima laboral.

3.3.3. RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 3. 4. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	1	Productividad	1	Maximizar la rentabilidad.
			2	Optimizar los costos y gastos.
	2	Crecimiento	3	Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales
			4	Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes

PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
CLIENTE	3	Calidad	5	Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.
	4	Productos a tiempo	6	Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.
	5	Servicios excelentes	7	Realizar servicios de post venta

PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
INTERNO	6	P. Gestión de operaciones	8	Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo
	7	P. Gestión de clientes	9	Buscar clientes de alto valor
			10	Personalizar el Marketing Masivo
8	P. Innovación	11	Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	

PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Capital Humano	12	Mejorar el plan de capacitación y formación del talento humano
	11	Capital de Información	13	Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación
	12	Capital Organizacional	14	Difundir la cultura organizacional
15			Mejorar el clima laboral	

Fuente y Elaboración: Autor

3.4. ESTRATEGIAS

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”³⁴

3.4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

LUX es una empresa de gran experiencia en la comercialización de sistemas de limpieza, por lo que a continuación se presenta un resumen de características competitivas, basado en las fuerzas de Porter:

³⁴ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130

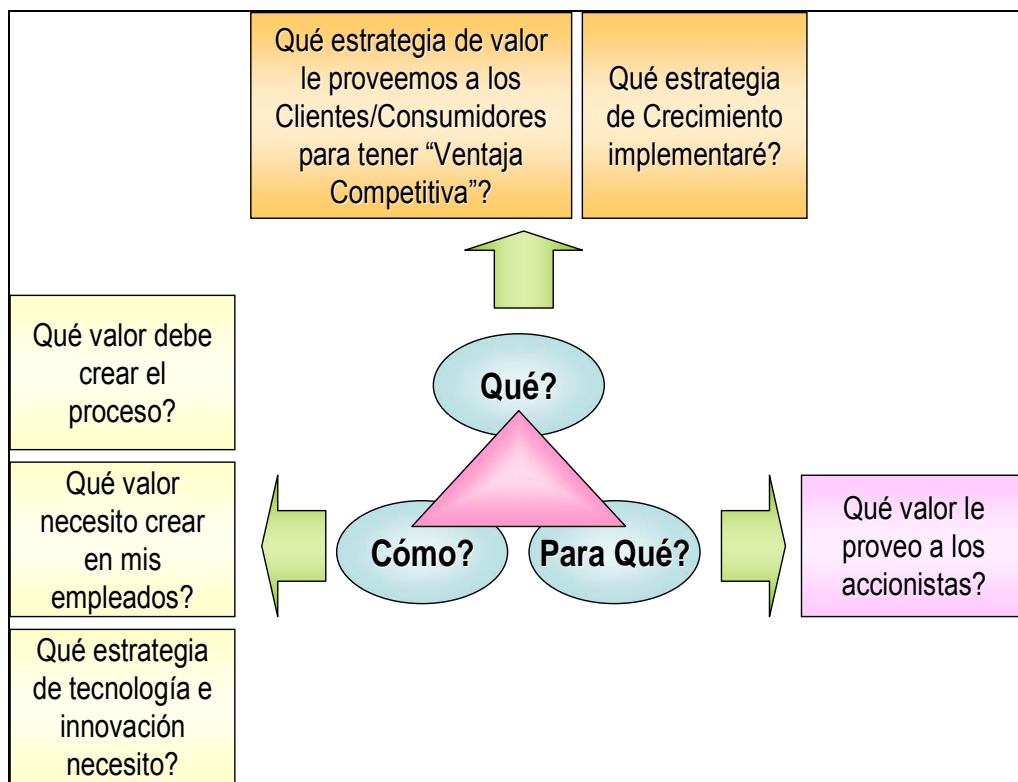
Tabla 3. 5. Características Competitivas

Competidores de la Industria	Rivalidad aceptable entre empresas existentes.
Proveedores	Bajo nivel en el poder de negociación ante proveedores.
Competidores Potenciales	Bajo nivel de riesgo de nuevas empresas.
Compradores	Alto nivel en el poder de negociación ante clientes.
Sustitutos	Bajo nivel de amenaza de productos o servicios sustitutos.
Barreras contra la Entrada	Fuertes barreras contra la entrada.

Fuente: Estrategia Competitiva – Michael Porter
 Elaboración: Autor

Para determinar la estrategia, se revisará las preguntas del triángulo de valor³⁵

Gráfico 3. 1. Triángulo de Valor

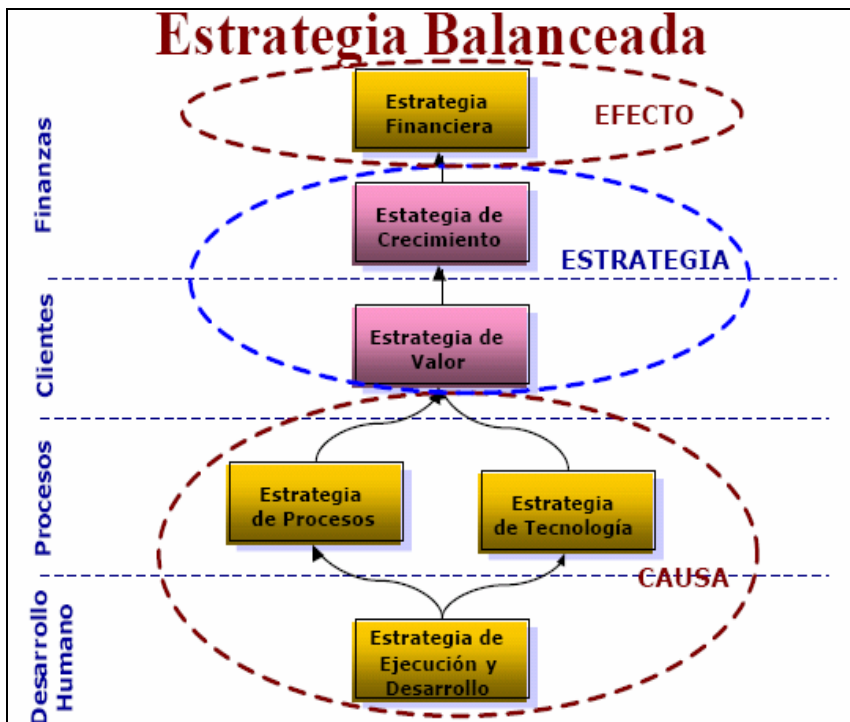


Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro
 Elaboración: Autor

³⁵ REYNOSO, Alvaro, Planeación Estratégica basada en BSC, pág. 49, 2004

Las estrategias posteriormente, deben ser balanceadas en cada una de las perspectivas básicas de la empresa, y que apoyan la satisfacción de las partes interesadas.

Gráfico 3. 2. Estrategia Balanceada



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro
 Elaboración: Álvaro Reinoso

3.4.1.1. ESTRATEGIA DE VALOR PARA EL CLIENTE-CONSUMIDOR

El cliente es una de las principales fuentes de ingresos de toda empresa, por lo que cada producto y servicio ofrecido, se dirige a su entera satisfacción.

Existen tres clases de Proposiciones de Valor Genéricas del Cliente que pueden ser aplicadas por la empresa: ³⁶

³⁶ Compendio – GERENCIA DE SERVICIOS, CARGUA Segundo

Tabla 3. 6. Proposiciones de Valor Genéricas

VARIABLE	EXCELENCIA OPERATIVA O LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	INTIMIDAD CON EL CLIENTE
MERCADO	Global Masivo	Segmentos - Alta segmentación	Segmento o nicho
PRODUCTO	Productos Estandarizados	Variedad de productos	Exclusivo, único o particular
		Innovación	
PRECIO	Bajo	Precio alto	Precio de Mercado
CAPACIDAD DE GESTION INSTITUCIONAL que contribuye a la satisfacción del cliente	Bajo Costo o Eficiencia	I+D de nuevos productos	Relaciones
	Personal Capacitado	Personal altamente especializado	
	Líneas de Producción Masiva	Infraestructura física y tecnológica	

Fuente: Compendio – GERENCIA DE SERVICIOS, CARGUA Segundo

Elaboración: Autor

Por lo expuesto anteriormente, la propuesta de valor genérica del cliente, se enfoca a que LUX mantenga la posición de **INTIMIDAD CON EL CLIENTE**, debido a que el segmento de mercado escogido por la empresa es rentable, y con poca explotación por parte de los competidores, por lo que debe buscar el continuo mejoramiento en sus servicios y relaciones, procurando mantener un nivel razonable de innovación y optimización de recursos.

Esta estrategia genérica de intimidad con el cliente, busca la consolidación de la empresa en el mercado. Las estrategias que surgen del análisis realizado son:

- Desarrollar un programa normativo de procesos.
- Implementar un sistema de inteligencia de mercado.
- Determinar estándares de tiempo de espera para clientes, desde el pedido hasta la entrega del producto.
- Mantener la participación de la marca en la mente del cliente, con servicios adicionales.

3.4.1.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Los objetivos financieros pueden diferir en cada etapa del ciclo de vida de un negocio (Crecimiento, Sostenimiento, Recolección).

En la etapa de crecimiento, la empresa busca como estrategia financiera el porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.³⁷

En la siguiente tabla se describe la posición de la empresa (etapa de sostenimiento), en la cual debe enfocar sus estrategias al crecimiento y diversificación de los ingresos, así como para la reducción de costes y mejora de la productividad.

Tabla 3. 7. Estrategias de Sostenimiento

Temas Estratégicos				
		Crecimiento y Diversificación de los Ingresos	Reducción de Costes/Mejora de la Productividad	Utilización de los Activos
Estrategia de la UN	Sostenimiento	Crecimiento		
		Cuota de Ctas y Clientes Seleccionados	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Gastos Indirectos (% de Vtas.)	
Recolección				

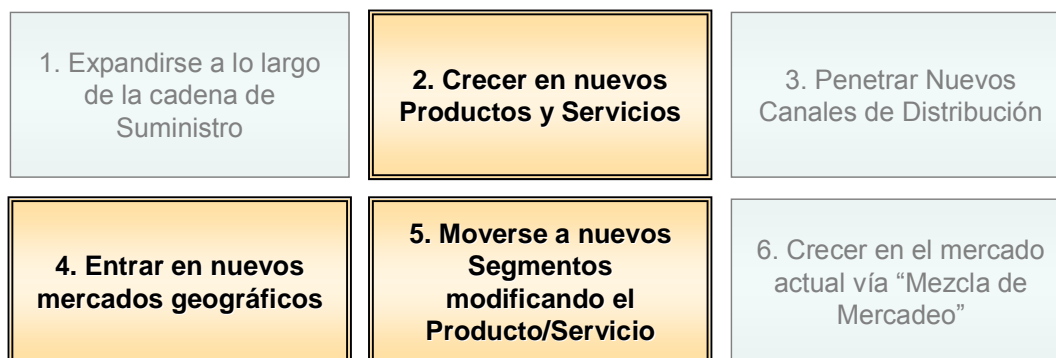
Fuente: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, pág. 65 – KAPLAN Robert y NORTON David

Elaboración: Autor

³⁷ CUADRO DE MANDO INTEGRAL – KAPLAN Robert y NORTON David

Para determinar la estrategia de crecimiento, existen 6 formas:

Gráfico 3. 3. Estrategias de Crecimiento



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro

Elaboración: Autor

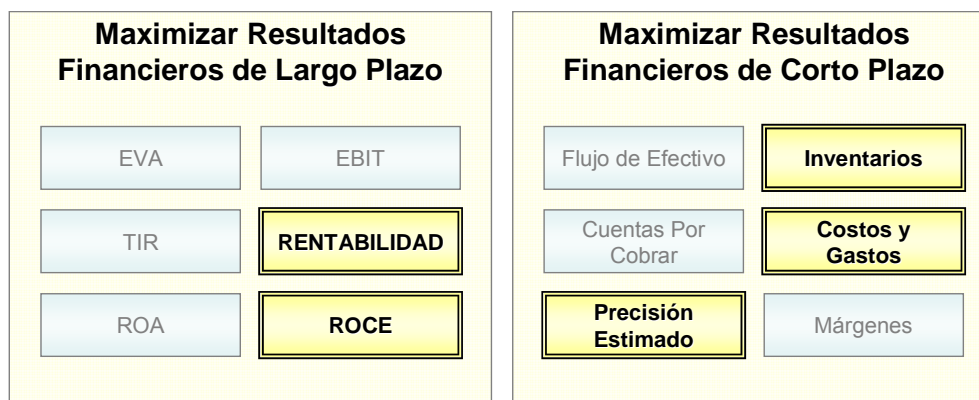
La estrategia de valor para el cliente, determina la estrategia de crecimiento, en donde se puede llegar a conclusión que la empresa podría crecer de las siguientes formas:

- **Crecer en nuevos productos y servicios.-** diversificar la gamma de productos ofrecidos a cada segmento de mercado.
- **Entrar a nuevos mercados geográficos.-** Ampliar la cobertura de la empresa hacia nuevos mercados en las diferentes ciudades del país.
- **Moverse a nuevos segmento modificando el Producto y/o Servicio.-** Ampliar la cobertura hacia nuevos segmentos de mercado que aún no han sido atendidos (diversos estratos de la población).

3.4.1.3. ESTRATEGIA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

La estrategia de valor que se debe entregar a los accionistas, se dirige hacia la maximización del retorno financiero (ROCE) a través del incremento de los flujos de efectivo (cash flow) para la empresa.

Gráfico 3. 4. Estrategia Financiera



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro

Elaboración: Autor

Las estrategias de la empresa para maximizar los resultados financieros, serán:

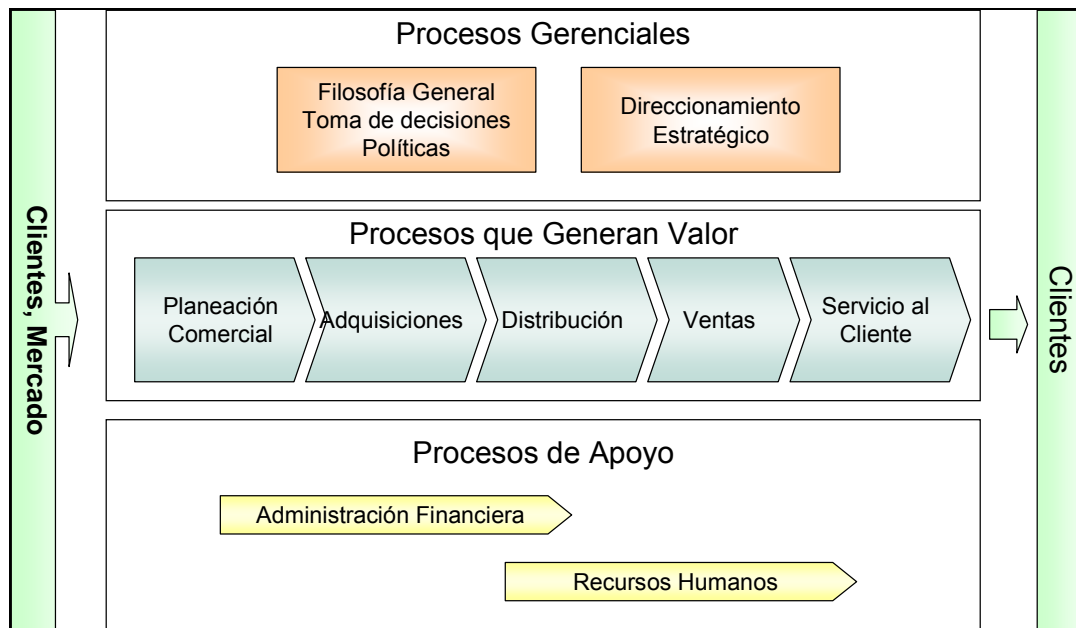
- A largo plazo, se deberá realizar inversiones con excelentes rendimientos sobre el capital invertido para lograr una mejora continua en los diferentes indicadores financieros.
- A corto plazo, se llevará un control del flujo del efectivo a través de una eficiente administración de los inventarios, reducción de costos, gastos, y precisión de estimaciones (presupuestos).
- Reducir los niveles de cartera vencida y cuentas por cobrar.

3.4.1.4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PROCESOS

De acuerdo a la estrategia de valor determinada para el cliente (Intimidad con el cliente), los procesos críticos, serán todos aquellos que van a permitir la entrega de productos y servicios con mayor rapidez, y enfocados a la entera satisfacción de las necesidades de la fuerza de ventas y del consumidor final.

En el siguiente gráfico se desarrolla y describe la cadena de valor de la empresa LUX:

Gráfico 3. 5. Cadena de Valor – Empresa LUX



Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Tomando como referencia el mapa de proceso de la empresa expuesto en el gráfico anterior, se describe a continuación los procesos que tienen mayor importancia:

- **Planeación Comercial**, en donde se realiza estimaciones de demanda de los productos y servicios de la empresa, así como de premios y comisiones.
- **Adquisiciones**, en donde se realiza el control y verificación de inventarios, así como los procedimientos relacionados con la logística externa de los proveedores, a través de la correcta administración de compras e importaciones.
- **Distribución**, que tienen relación a la logística interna de las maquinas y equipos de limpieza que ingresan a las bodegas de la empresa de manera centralizada.
- **Ventas**, que comprende a la puesta en marcha y control de los planes comerciales, así como los procesos de facturación y cobro.

- **Servicio al Cliente**, que consiste en obtener información oportuna del nivel de satisfacción del cliente, para brindarle asesoramiento, servicio técnico, solución a inquietudes y quejas generadas durante el proceso de venta.

Entre las principales estrategias que se deben considerar en los procesos internos, para cumplir con la proposición de intimidad con el cliente, se deberían considerar:

Planeación Comercial

- Investigar y desarrollar planes de creación nuevos productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente.
- Mejorar la planificación de la demanda de productos y servicios
- Integraciones con socios estratégicos

Adquisiciones

- Optimizar el tiempo de espera del pedido.
- Incrementar la flexibilidad de la oferta.
- Implementar una filosofía de calidad Total.

Distribución

- Mejorar el sistema de registro de inventario.
- Manejar apropiadamente las alianzas con empresas de transporte.

Ventas

- Mejorar la comunicación entre el área de ventas con el área administrativa.
- Realizar un programa de publicidad masiva.
- Implantar un programa de seguimiento de ventas a crédito.
- Elaborar planes de mercadeo.
- Ejecutar oportunamente los planes de marketing.

Servicio al Cliente

- Eficiencia durante la prestación de servicios al consumidor final.
- Establecer un programa de manejo de objeciones y reclamos.
- Mantener la participación de la marca en la mente del cliente, con servicios adicionales.

En resumen, las estrategias definidas para cumplir con los objetivos planteados, se determinan a continuación:

- Realizar integraciones con proveedores y socios estratégicos.
- Planificar el volumen y tiempo de pedido en base a referencias históricas.
- Establecer un sistema de inventario automatizado.
- Elaborar planes de mercadeo y ejecutarlos oportunamente.
- Determinar la amplitud y alcance de la publicidad masiva en el mercado potencial.
- Definir las características generales de los clientes potenciales.
- Determinar las políticas generales para el manejo de objeciones y reclamos.

3.4.1.5. ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para determinar la estrategia de aprendizaje e innovación que apoyen al mejoramiento de los procesos internos, se deben revisar las capacidades y competencias de la empresa.

En el siguiente gráfico se muestra un ejemplo de alineamiento de los principales factores que intervienen para la obtención de los resultados del Balanced Store Card.

Gráfico 3. 6. Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro

Elaboración: Álvaro Reinoso

La estrategia de valor del cliente, determina la estrategia de aprendizaje y crecimiento.

Las principales estrategias de aprendizaje y crecimiento que se deben aplicar en la empresa son:

Capital Humano

- Desarrollar las capacidades de liderazgo por cargos y áreas de trabajo.
- Desarrollar un programa de integración de experiencias técnicas.

Capital de la Información

- Manejar una base de datos actualizada de clientes.
- Implantar redes de comunicación en tiempo real.

Capital Organizacional

- Definir políticas de evaluación de conocimientos generales sobre la organización.
- Realizar investigaciones continuas y enfocadas hacia la determinación del clima laboral.

3.5. MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS

En el siguiente gráfico se describe el proceso a seguir para la elaboración de objetivos, estrategias y mapas estratégicos.

Gráfico 3. 7. Mapa de Estrategias



Fuente: ESTRATEGIA, VER 1.0 – Ing. Francis Salazar, Págs. 218 - 221
 Elaboración: Autor

En las siguientes tablas y gráficos, se describe las estrategias que se van a emplear y aplicar en cada una de las perspectivas, y relacionadas con los diferentes objetivos estratégicos, y el mapa estratégico que resume el alineamiento de cada objetivo:

Tabla 3. 8. Acciones Estratégicas

PERSPECTIVA	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	1	Productividad	1 Maximizar la rentabilidad. <ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo, se deberá realizar inversiones con excelentes rendimientos sobre el capital invertido para lograr una mejora continua en los diferentes indicadores financieros.
			2 Optimizar los costos y gastos. <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo, se llevará un control del flujo del efectivo a través de una eficiente administración de los inventarios, reducción de costos, gastos, y precisión de estimaciones (presupuestos) • Reducir los niveles de cartera vencida y cuentas por cobrar
	2	Crecimiento	3 Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la gamma de productos ofrecidos a cada segmento de mercado.
			4 Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura de la empresa hacia nuevos mercados en las diferentes ciudades del país. • Ampliar la cobertura hacia nuevos segmentos de mercado que aún no han sido atendidos (diversos estratos de la población).

PERSPECTIVA	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
CLIENTE	3	Calidad	5 Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa normativo de procesos.
	4	Productos a tiempo	6 Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores. <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de inteligencia de mercado.
	5	Servicios excelentes	7 Realizar servicios de post venta <ul style="list-style-type: none"> • Determinar estándares de tiempo de espera para clientes, desde el pedido hasta la entrega. • Mantener la participación de la marca en la mente del cliente, con servicios adicionales.

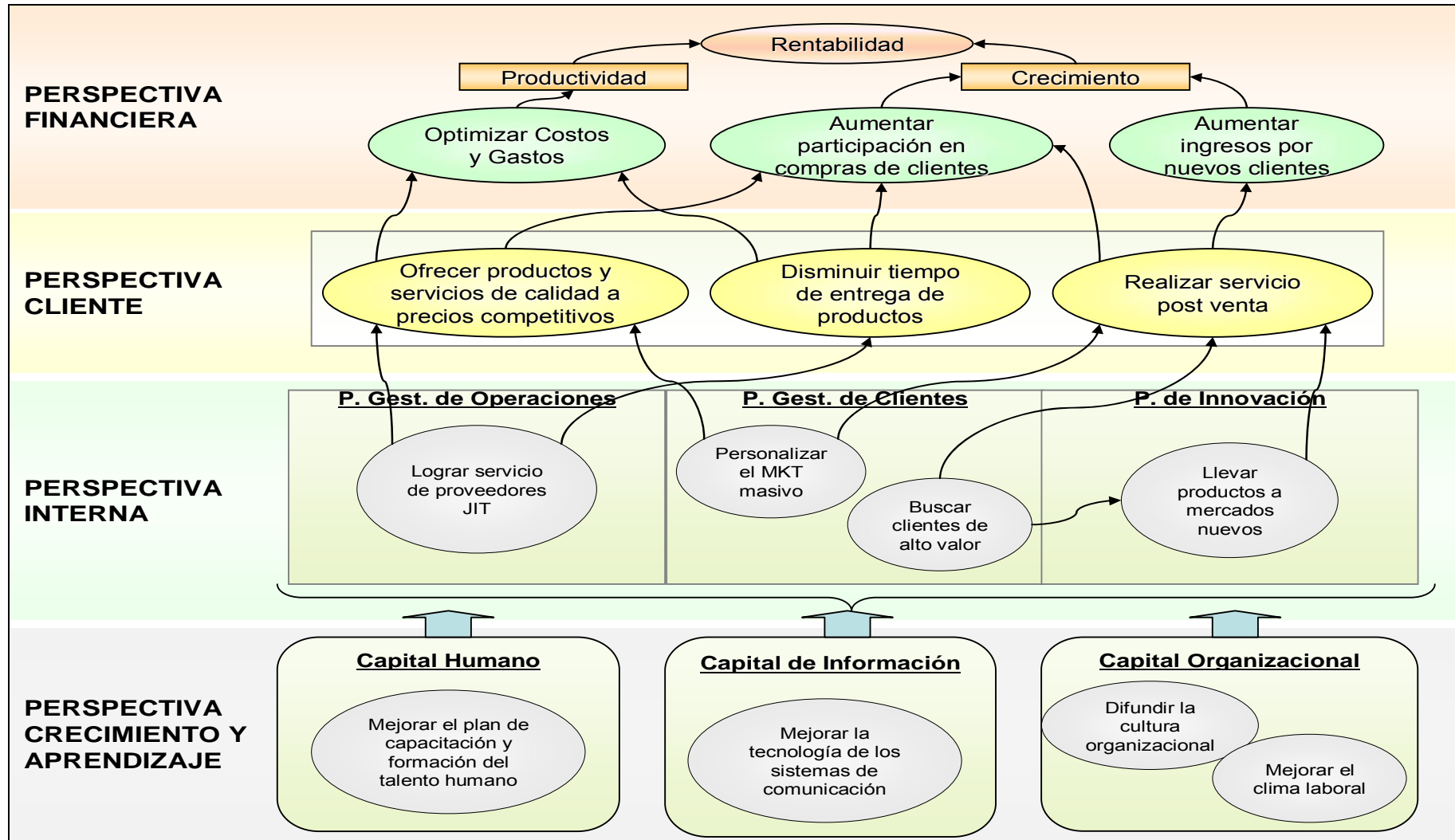


PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
INTERNO	6	P. Gestión de operaciones	8	Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar integraciones con proveedores y socios estratégicos. Planificar el volumen y tiempo de pedido en base a referencias históricas. Establecer un sistema de inventario automatizado.
	7	P. Gestión de clientes	9	Buscar clientes de alto valor	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planes de mercadeo y ejecutarlos oportunamente.
			10	Personalizar el Marketing Masivo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la amplitud y alcance de la publicidad masiva en el mercado potencial.
8	P. Innovación	11	Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	<ul style="list-style-type: none"> Definir las características generales de los clientes potenciales. Determinar las políticas generales para el manejo de objeciones y reclamos. 	

PERSPECTIVA		IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Capital Humano	12	Mejorar el plan de capacitación y formación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las capacidades de liderazgo por cargos y áreas de trabajo. Desarrollar un programa de integración de experiencias técnicas.
	11	Capital de Información	13	Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Manejar una base de datos actualizada de clientes Implantar redes de comunicación en tiempo real
	12	Capital Organizacional	14	Difundir la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas de evaluación de conocimientos generales sobre la organización.
15			Mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones continuas y enfocadas hacia la determinación del clima laboral. 	

Fuente y Elaboración: Autor

Gráfico 3. 8. Mapa Estratégico



Fuente y Elaboración: Autor

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

La metodología Balanced Score Card fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard, y consiste en **organizar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de la organización**.³⁸

BALANCED	Equilibrado
SCORECARD	Tarjeta de Resultados Registro de Logros / Avances

La traducción de Balanced Scorecard en español, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?³⁹

Las mediciones son importantes para toda empresa, debido a que **“No se puede gestionar lo que no se puede medir”**; en esta era de la información, las organizaciones deben utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada.



³⁸ ESTRATEGIA, VER 1.0 – Ing. Francis Salazar, Pág. 167

³⁹ CUADRO DE MANDO INTEGRAL – KAPLAN R. y NORTON D., Pág. 34

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

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

Tabla 4. 1. BSC- Que es, que no es

BALANCED SCORECARD	
QUE ES 	QUE NO ES 
<ul style="list-style-type: none"> • Un método de control de la ejecución de la estrategia. • Una efectiva técnica del control de los resultados organizacionales. • La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un software especializado. • Una nueva teoría científica. • Un método de solución espontánea de los problemas organizacionales.

Fuente: ESTRATEGIA, VER 1.0 – Ing. Francis Salazar

Elaboración: Ing. Francis Salazar

La herramienta que gestiona el Cuadro de Mando Integral debe ser ágil, con posibilidad de integrar o gestionar los datos que provengan de los diversos entornos de empresa e incluso de sistemas de información externos a la organización; debe ser amigable para el usuario y de gran flexibilidad a la hora de enfocar las diferentes visiones que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Los elementos básicos de la metodología BSC son las perspectivas, metas e indicadores. Su configuración también integra un mapa estratégico que describe la historia de la estrategia y que muestra cómo se conectan las cuatro perspectivas; una tabla balanceada de objetivos, medidas, metas, iniciativas para comunicar y enfocar; un mapa de iniciativas o planes de acción enfocados en la estrategia.

Las Metas del Balanced Scorecard son:

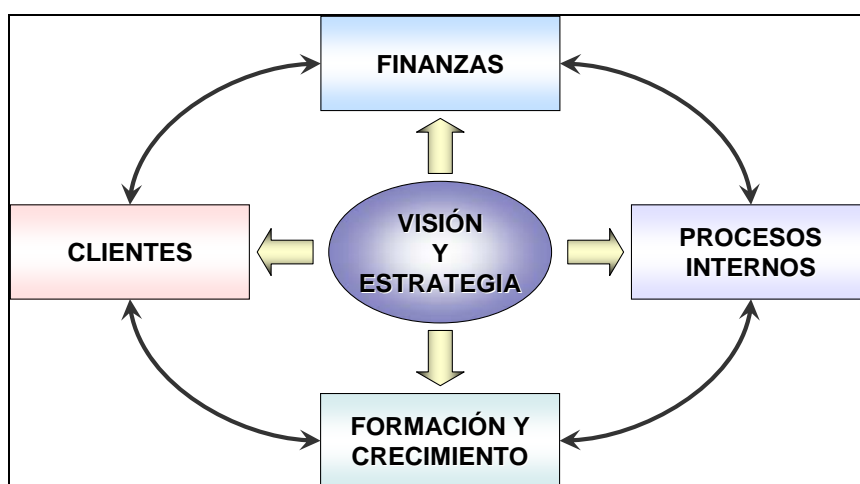
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
- Comunicar la estrategia en la organización.
- Establecer la base de un proceso administrativo de estrategia integrado.

Los Beneficios del Balanced Scorecard son:

- Ayuda a aclarar la visión corporativa en la organización.
- Contribuye al consenso y propiedad en el equipo ejecutivo.
- Proporciona un marco para alinear la organización.
- Integra la planeación estratégica y los procesos de implementación.
- Conduce el capital y procesos de asignación de recursos.
- Mejora la efectividad administrativa.

El siguiente gráfico muestra de manera general, la relación que existe entre las cuatro perspectivas básicas para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral equilibrado.

Gráfico 4. 1. Relación entre las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: www.improven.com – Estrategia y CMI en la práctica, Eduardo Navarro

Elaboración: Autor

Específicamente, los autores Kaplan y Norton, sugieren cuatro perspectivas:⁴⁰

5. Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.
6. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacerse para conservarlo. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
7. Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se debe preguntar: Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en que procesos de negocio se debe sobresalir?
8. Perspectiva de innovación y crecimiento: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

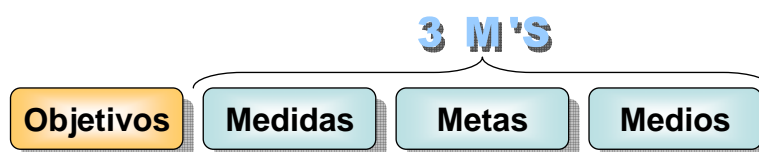
4.2. ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según los mencionados autores (Kaplan y Norton), el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

⁴⁰ Cuadro de Mando Integral, Págs. 59 – 160, Kaplan y Norton

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

5. **Objetivos** que se desean alcanzar.
6. **Mediciones** o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos.
7. **Metas**, o el valor específico de la medición que se pretende alcanzar.
8. **Iniciativas**, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.



Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia. Desde el instante en que el sistema de indicadores se constituye en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se habla de un verdadero sistema de gestión.

4.3. DEFINIR KPI – 3M'S

Los CSF y los KPI son técnicas que fueron elaboradas por D. Ronald Daniel y Jack F. Rockart. Pueden ser utilizadas para definir y medir objetivos de negocio.

- **CSF** → Critical Success Factor (factor crítico de éxito).
- **KPI** → Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño).

Ambas abreviaturas son ampliamente utilizadas en el contexto del diseño de planes relevantes, y en la medición y análisis de los objetivos a lograr por una organización.⁴¹

⁴¹ http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html

En resumen⁴²

- Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.
- Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planificación de futuro.
- La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de tener en cuenta.
- La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI.

La evaluación del éxito de la organización depende de la identificación y la priorización de las medidas que en realidad importan. El uso de medidores incorrectos le puede proporcionar una apreciación de la empresa incompleta o irrelevante. Peor aún, los indicadores clave de rendimiento (KPI) incorrectos pueden crear una falsa confianza acerca de la dirección de la empresa.

4.3.1. DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)

- Los indicadores de gestión son “mecanismos que permiten analizar la información.
- Un indicador es un criterio o parámetro que nos permite medir o evaluar si hemos alcanzado un objetivo.
- Los indicadores son medidas de desempeño relevantes en cualquier operación organizacional.
- Son útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en el proceso, su actividad y salidas.

A continuación se realiza la estructuración del Balanced Score Card por cada una de las perspectivas básicas; al final del documento, se presenta el BSC de manera integral (ver Anexo No. 3. BSC Integral).

⁴² <http://www.microsoft.com/spain/medianaempresa/businessvalue/businesskpis.msp>

4.3.1.1. INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 4. 2. BSC – Medidas Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS				
			KP'I	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FINANCIERA	1	PF.- Maximizar la rentabilidad.	Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad Neta*100 /Patrimonio	Semestral	Estados Financieros	1,08%
	2	PF.- Optimizar los costos y gastos.	Costo de Ventas	Costo de Ventas Maquinaria + Costo de Servicio	Semestral	Estados Financieros	Disminución del 30%
			Gastos de Administración	Sueldos y Beneficios + otros gastos de administración + gastos de servicio técnico	Semestral	Estados Financieros	Incremento del 60%
	3	CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales	Ventas Actuales	Nivel de ingreso mensual por ventas de clientes actuales	Mensual	Reporte de ventas	\$ 120.000
4	CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	Cientes Nuevos	ingreso x Clientes nuevos*100 / ingreso x clientes actuales	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0	

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.1.2. INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

Tabla 4. 3. BSC – Medidas Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS				
			KP'I	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
CLIENTE	5	CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.	Satisfacción del Cliente	# Clientes satisfechos*100 /clientes totales LUX	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0
			Niveles de Quejas	# Quejas generadas*100 /# productos LUX entregados a clientes	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0
	6	CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega del producto a clientes LUX /tiempo de pedido	Mensual	Registro de distribución	3 días
	7	CS.- Mejorar el servicio de post venta.	Ingreso por servicio tecnico y venta de repuestos	Ingreso proveniente de venta de repuestos y servicio técnico	Semestral	Estados Financieros	\$ 168.000

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.1.3. INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA)

Tabla 4. 4. BSC – Medidas Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS				
			KP'I	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
INTERNO	8	PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo	Nivel de cumplimiento de proveedores	Pedidos LUX recibidos a tiempo*100 /Total de pedidos a proveedores	Trimestral	Registro de pedidos en bodega	65%
	9	PGC.- Buscar clientes de alto valor	Ingreso de Cuentas estratégicas por agencia	Ingreso promedio de cuentas estratégicas en cada agencia	Mensual	Reporte de Ventas	\$ 1.470
	10	PGC.- Personalizar el Marketing Masivo	Frecuencia de Mensaje	# repeticiones de anuncios / # medios utilizados	Trimestral	Reporte de Investigación de mercado	0
	11	PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	Cantidad de proyectos nuevos	# de proyectos que alargan el ciclo de vida del producto LUX	Trimestral	Registro de Proyectos	0

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.1.4. INDICADORES DE TALENTO HUMANO

Tabla 4. 5. BSC – Medidas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS				
			KP'I	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12	DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano	Nivel de competencias	Plan Ejecutado / Plan Programado	Anual	Reporte de competencias por cargo	0
			Nivel de actualización	% información adquirida en base a la información existente en el mercado	Trimestral	Reporte de evaluaciones	70%
	13	DTI.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	Agilidad de la información	# Equipos comunicados / # total de equipos utilizados en LUX	Semestral	Reporte de resultados	30%
	14	DCO.- Difundir la cultura organizacional	Nivel de conocimiento estratégico	# empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la cía /Total de empleados	Trimestral	Encuesta sobre conocimiento de cultura organizacional	0,57
	15	DCO.- Mejorar el clima laboral	Satisfacción del cliente interno	Nivel de satisfacción del empleado en base a encuestas	Trimestral	Encuesta sobre clima laboral	60%

Fuente y Elaboración: Autor



4.3.2. DEFINIR METAS

Se define el nivel que se pretende alcanzar en cada año, durante la aplicación del cuadro de mando con el horizonte definido de la visión, y definiendo los rangos en los que se evaluará el cumplimiento de los objetivos y, los responsables.

4.3.2.1. FINANCIERO

Tabla 4. 6. BSC – Metas Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1	PF.- Maximizar la rentabilidad.
KPI		Rentabilidad sobre Patrimonio
NIVEL		1,08%
META DIC-2007		3%
META DIC-2008		3%
META DIC-2009		5%
META DIC-2010		5%
VARIACIONES		< 3%
		3 - 4%
		> 4%
RESPONSABLE		Contabilidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2	PF.- Optimizar los costos y gastos.	
KPI		Costo de Ventas	Gastos de Administración
NIVEL		Disminución del 30%	Incremento del 60%
META DIC-2007		(-) 32%	Disminución del 10%
META DIC-2008		(-) 34%	Disminución del 15%
META DIC-2009		(-) 37%	Disminución del 20%
META DIC-2010		(-) 40%	Disminución del 25%
VARIACIONES		< 32%	< 10%
		32 - 39%	10 - 24%
		> 39%	> 24%
RESPONSABLE		Contabilidad	Contabilidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	3	CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales
KPI		Ventas Actuales
NIVEL		\$ 120.000
META DIC-2007		\$ 130.000
META DIC-2008		\$ 140.000
META DIC-2009		\$ 150.000
META DIC-2010		\$ 160.000
VARIACIONES		< 130000
		130000 - 150000
		> 150000
RESPONSABLE		Ventas

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	4	CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes
KPI		Clientes Nuevos
NIVEL		0
META DIC-2007		20%
META DIC-2008		25%
META DIC-2009		30%
META DIC-2010		40%
VARIACIONES		< 20%
		20 - 39%
		≥ 40%
RESPONSABLE		Atencion al Cliente

Fuente y Elaboración: Autor



4.3.2.2. CLIENTE

Tabla 4. 7. BSC – Metas Perspectiva Cliente

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	5	CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.	
KPI		Satisfacción del Cliente	Niveles de Quejas
NIVEL		0	0
META DIC-2007		70%	10%
META DIC-2008		75%	8%
META DIC-2009		80%	6%
META DIC-2010		85%	5%
VARIACIONES		< 70%	< 5%
		70 - 84%	5 -9%
		> 85%	< 5%
RESPONSABLE		Atención al Cliente	Atención al Cliente

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	6	CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.	
KPI		Tiempo de entrega	
NIVEL		3 días	
META DIC-2007		2 días	
META DIC-2008		2 días	
META DIC-2009		6%	
META DIC-2010		1 día	
VARIACIONES		≥ 3días	
		1 - 2 días	
		< 1 día	
RESPONSABLE		Ventas, Distribución	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	7	CS.- Mejorar el servicio de post venta.	
KPI		Ingreso por servicio tecnico y venta de repuestos	
NIVEL		\$ 168.000	
META DIC-2007		\$ 170.000	
META DIC-2008		\$ 190.000	
META DIC-2009		\$ 200.000	
META DIC-2010		\$ 220.000	
VARIACIONES		< 170000	
		170000 - 210000	
		> 210000	
RESPONSABLE		Ventas	

Fuente y Elaboración: Autor



4.3.2.3. PROCESOS INTERNOS

Tabla 4. 8. BSC – Metas Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	8	PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo
KPI		Nivel de cumplimiento de proveedores
NIVEL		65%
META DIC-2007		70%
META DIC-2008		75%
META DIC-2009		80%
META DIC-2010		85%
VARIACIONES		< 70%
		70 - 84%
		> 84%
RESPONSABLE		Contabilidad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	9	PGC.- Buscar clientes de alto valor
KPI		Ingreso de Cuentas estratégicas por agencia
NIVEL		\$ 1.470
META DIC-2007		\$ 1.500
META DIC-2008		\$ 1.700
META DIC-2009		\$ 1.900
META DIC-2010		\$ 2.000
VARIACIONES		< 1500
		1500 - 1900
		> 1900
RESPONSABLE		Ventas

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	10	PGC.- Personalizar el Marketing Masivo
KPI		Frecuencia de Mensaje
NIVEL		\$ 0
META DIC-2007		15%
META DIC-2008		20%
META DIC-2009		20%
META DIC-2010		25%
VARIACIONES		< 15%
		15 - 24%
		> 24%
RESPONSABLE		Ventas

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	11	PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes
KPI		Cantidad de proyectos nuevos
NIVEL		\$ 0
META DIC-2007		2 P.
META DIC-2008		3 P.
META DIC-2009		3 P.
META DIC-2010		5 P.
VARIACIONES		< 2 P.
		2 - 4 P.
		>4 P.
RESPONSABLE		Administración

Fuente y Elaboración: Autor



4.3.2.4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 4. 9. BSC – Metas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	12	DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano	
KPI		Nivel de competencias	Nivel de actualización
NIVEL		0	70%
META DIC-2007		1	75%
META DIC-2008		1	80%
META DIC-2009		1	80%
META DIC-2010		1	85%
VARIACIONES		< 1	< 75%
		(=) 1	75 - 84%
		> 1	> 84%
RESPONSABLE		Recursos Humanos	Recursos Humanos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	13	DTI.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	
KPI		Agilidad de la información	
NIVEL		30%	
META DIC-2007		60%	
META DIC-2008		70%	
META DIC-2009		75%	
META DIC-2010		80%	
VARIACIONES		< 60%	
		760 - 79%	
		>79%	
RESPONSABLE		Sistemas	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	14	DCO.- Difundir la cultura organizacional	
KPI		Nivel de conocimiento estratégico	
NIVEL		0,57	
META DIC-2007		60%	
META DIC-2008		70%	
META DIC-2009		80%	
META DIC-2010		85%	
VARIACIONES		< 60%	
		60 - 84%	
		> 84%	
RESPONSABLE		Administración	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	15	DCO.- Mejorar el clima laboral	
KPI		Satisfacción del cliente interno	
NIVEL		60%	
META DIC-2007		70%	
META DIC-2008		75%	
META DIC-2009		80%	
META DIC-2010		85%	
VARIACIONES		< 70%	
		70 - 84%	
		> 84%	
RESPONSABLE		Administración	

Fuente y Elaboración: Autor



4.3.3. DEFINIR MEDIOS

Se determina como medios, las acciones que se van a realizar para cumplir con los objetivos estratégicos, en los que se determina la iniciativa, el líder de implementación y el tiempo requerido.

4.3.3.1. FINANCIERO

Tabla 4. 10. BSC – Medios Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1	PF.- Maximizar la rentabilidad.
KPI		Rentabilidad sobre Patrimonio
NIVEL		1,08%
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Reestructuración de políticas de financiamiento e inversión
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Lcdo. Oscar Armas
FECHA INICIO		1 de Julio de 2008
FECHA FIN		31 de Marzo de 2010

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2	PF.- Optimizar los costos y gastos.	
KPI		Costo de Ventas	Gastos de Administración
NIVEL		Disminución del 30%	Incremento del 60%
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Proyecto de revalorización de costos	Desarrollo de políticas generales para estimación de viáticos y movilización
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Juan Carlos Orquera	Sr. Juan Carlos Orquera
FECHA INICIO		1 de Enero de 2008	1 de Enero de 2008
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2008	31 de Diciembre de 2008

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	3	CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales
KPI		Ventas Actuales
NIVEL		\$ 120.000
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Ampliación del programa de publicidad
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2007

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	4	CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	
KPI		Clientes Nuevos	
NIVEL		0	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Ampliación del programa de publicidad	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería	
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007	
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2007	

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.3.2. CLIENTE

Tabla 4. 11. BSC – Medios Perspectiva Cliente

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	5	CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	6	CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.	
KPI		Satisfacción del Cliente	Niveles de Quejas	KPI		Tiempo de entrega	
NIVEL		0	0	NIVEL		3 días	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		implantación de un sistema continuo de inteligencia de mercado	implantación de un sistema continuo de inteligencia de mercado	INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Programa de estandarización de tiempo de espera de clientes	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería	Sr. Jose Luis Rentería	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería	
FECHA INICIO		1 de Enero de 2008	1 de Enero de 2008	FECHA INICIO		1 de Enero de 2008	
FECHA FIN		31 de Marzo de 2009	31 de Marzo de 2009	FECHA FIN		31 de Marzo de 2009	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	7	CS.- Mejorar el servicio de post venta.	
KPI		Ingreso por servicio tecnico y venta de repuestos	
NIVEL		\$ 168.000	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Programa de formulacion de servicios agregadores de valor	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería	
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007	
FECHA FIN		31 de Enero de 2008	

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.3.3. PROCESOS INTERNOS

Tabla 4. 12. BSC – Medios Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	8	PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo
KPI		Nivel de cumplimiento de proveedores
NIVEL		65%
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Plan de automatización de información de recursos
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Lcdo. Oscar Armas
FECHA INICIO		1 de Enero de 2008
FECHA FIN		31 de Marzo de 2009

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	9	PGC.- Buscar clientes de alto valor
KPI		Ingreso de Cuentas estratégicas por agencia
NIVEL		\$ 1.470
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Ampliación del programa de publicidad
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2007

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	10	PGC.- Personalizar el Marketing Masivo
KPI		Frecuencia de Mensaje
NIVEL		0
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Ampliación del programa de publicidad
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Jose Luis Rentería
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2007

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	11	PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes
KPI		Cantidad de proyectos nuevos
NIVEL		\$ 0
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Ampliación del programa de publicidad
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Marco Atiencia
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007
FECHA FIN		31 de Diciembre de 2007

Fuente y Elaboración: Autor

4.3.3.4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 4. 13. BSC – Medios Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	12	DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano	
KPI		Nivel de competencias	Nivel de actualización
NIVEL		0	70%
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Programa de integración de capacidades y experiencias	Programa de integración de capacidades y experiencias
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sra. Marcia Gómez	Sra. Marcia Gómez
FECHA INICIO		1 de Enero de 2008	1 de Enero de 2008
FECHA FIN		31 de Marzo de 2009	31 de Marzo de 2009

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	13	DTI.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	
KPI		Agilidad de la información	
NIVEL		30%	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Plan de automatización de información de recursos	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Ing. Juan Carlos Salazar	
FECHA INICIO		1 de Enero de 2008	
FECHA FIN		31 de Marzo de 2009	

OBJETIVOS	14	DCO.- Difundir la cultura organizacional	
KPI		Nivel de conocimiento estratégico	
NIVEL		0,57	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Marco Atencia	
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007	
FECHA FIN		28 de Febrero de 2008	

OBJETIVOS	15	DCO.- Mejorar el clima laboral	
KPI		Satisfacción del cliente interno	
NIVEL		60%	
INICIATIVA ESTRATÉGICA /PROYECTOS		Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral	
LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN		Sr. Marco Atencia	
FECHA INICIO		1 de Septiembre de 2007	
FECHA FIN		28 de Febrero de 2008	

Fuente y Elaboración: Autor

CAPITULO V

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5. IDENTIFICACION DE PROYECTOS⁴³

Un proyecto es el deseo de hacer algo, es la transformación de una voluntad o deseo en un plan concreto y definido en todos sus detalles, entre los que se encuentran los siguientes:

1. ¿Qué se va a hacer? Definición -identificación - producto
2. ¿Por qué? Fundamentación - propósito
3. ¿Para qué? Objetivos - fin
4. ¿Cuánto? Metas
5. ¿Dónde? Localización
6. ¿Cómo? Actividades
7. ¿Cuándo? Cronograma
8. ¿Con qué y con quienes? Recursos - responsabilidades
9. ¿Bajo qué condiciones? Supuestos

Por tal motivo, un proyecto es la recopilación de información necesaria para implementar una actividad productiva que permita a sus promotores obtener utilidades (rentabilidad).

La importancia de elaborar proyectos se fundamenta en disminuir la potencialidad de pérdida total o parcial de los recursos, ya que a que a través de éstos, se establece en el presente si las ideas propuestas son rentables económica y financieramente, de ello depende su futura implementación.

Cuando la empresa decide utilizar sus recursos en una actividad productiva, asumen un riesgo que puede significar fracasar en dicha experiencia y por consiguiente ocasionarles pérdidas.

⁴³ <http://riie.com.pe/?a=32610>

5.1. DETERMINACION DE PROYECTOS

Para determinar los proyectos que se va a desarrollar, se debe realizar previamente una matriz de priorización, en la cual se define el impacto de cada proyecto con respecto a los diferentes objetivos; además de la definición de tiempo de cada uno.

El siguiente cuadro muestra la forma en que se ha evaluado a los proyectos, las referencias de color y la cantidad que representa:

Escala de Tiempo	Color	Cantidad
Corto Plazo	Verde	> 300
Mediano Plazo	Amarillo	200 – 300
Largo Plazo	Rojo	< 200



Tabla 5. 1. Matriz de Priorización

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">RELACIÓN</p> <p style="text-align: center;">ALTO = 9 MEDIO = 5 BAJO = 3 SIN RELACIÓN = 1</p> </div>										
			Reestructuración de políticas de financiamiento e inversión	Proyecto de revalorización de costos	generales para estimación de viáticos y movilización	Ampliación del programa de publicidad	continuo de inteligencia de mercado	Programa de estandarización de tiempo de espera de clientes	Programa de formulación de servicios agregadores de valor	Plan de automatización de información de recursos	Programa de integración de capacidades y experiencias	Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral
	PESO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	PF.- Maximizar la rentabilidad.	7%	9	5	5	3	3	1	3	1	3	5
2	PF.- Optimizar los costos y gastos.	7%	5	9	9	1	1	5	1	5	1	3
3	CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales	7%	1	1	1	9	5	1	5	1	1	1
4	CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	7%	1	1	1	9	5	1	5	1	1	1
5	CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.	6%	1	3	3	3	9	1	5	1	1	3
6	CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.	6%	1	1	1	3	3	9	1	3	3	1
7	CS.- Mejorar el servicio de post venta.	8%	1	1	1	3	3	1	9	3	5	3
8	PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo	6%	1	5	1	1	1	9	1	9	1	1
9	PGC.- Buscar clientes de alto valor	5%	1	5	1	5	5	1	5	1	1	1
10	PGC.- Personalizar el Marketing Masivo	5%	1	3	1	9	3	1	3	1	1	1
11	PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	5%	1	3	3	9	3	1	3	1	1	1
12	DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano	9%	1	1	1	1	1	1	3	1	9	1
13	DTI.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	6%	1	3	1	1	1	3	1	9	3	3
14	DCO.- Difundir la cultura organizacional	8%	1	1	1	1	1	1	1	3	3	9
15	DCO.- Mejorar el clima laboral	8%	1	1	3	1	1	1	1	3	3	9
		100%	184	272	222	366	286	236	316	284	274	310

Fuente y Elaboración: Autor

5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

En este punto, se va a desarrollar cada uno de los proyectos generados a partir del Cuadro de Mando Integral y de la Matriz de Priorización, describiendo la información básica de cada uno, y el cronograma de actividades y el costo requerido:

Tabla 5. 2. P1.- Reestructuración de Políticas de financiamiento e Inversión

PROYECTO No. 1									
NOMBRE	Reestructuración de políticas de financiamiento e inversión								
OBJETIVO	PF.- Maximizar la rentabilidad.								
AREA	Contabilidad								
LIDER	Lcdo. Oscar Armas								
PLAZO	21 meses (Largo Plazo)								
ALCANCE	Toda la empresa								
CRONOGRAMA									
No.	Actividad	2008		2009				2010	Costo
		3 Trim	4 Trim	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	
1	Evaluación y análisis de Estados Financieros								\$0
2	Determinación de procesos agregadores de valor								\$300
3	Determinar la prioridad de aplicación de políticas								\$0
4	Evaluación de políticas generales del sector								\$300
5	Desarrollo de propuestas de financiamiento								\$600
6	Desarrollo de propuestas de inversión								\$600
7	Seguimiento y evaluación de propuestas								\$800
									\$ 2.600
ASESORIA									\$ 1.200
TOTAL RECURSOS									\$ 3.800

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 3. P2.- Revalorización de Costos

PROYECTO No. 2						
NOMBRE	Proyecto de revalorización de costos					
OBJETIVO	PF.- Optimizar los costos y gastos.					
AREA	Contabilidad					
LIDER	Sr. Juan Carlos Orquera					
PLAZO	12 meses (Mediano Plazo)					
ALCANCE	Contabilidad					
C R O N O G R A M A						
No.	Actividad	2008				Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	
1	Determinación de cuentas críticas de la empresa					\$0
2	Selección de proveedores					\$200
4	Análisis de requerimiento de maquinarias, equipos y repuestos					\$0
5	Selección de fuentes de financiamiento					\$200
6	Análisis de precios de empresas de transporte					\$200
7	Investigación de nuevas alternativas de importación y desaduanización					\$300
8	Definición de Costos de ventas de máquinas y servicios					\$0
9	Desarrollo, seguimiento y evaluación de Resultados					\$800
						\$ 1.700
ASESORIA						\$ 1.200
TOTAL RECURSOS						\$ 2.900

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 4. P3.- Desarrollo de Políticas Generales

PROYECTO No. 3						
NOMBRE	Desarrollo de políticas generales para estimación de viáticos y movilización					
OBJETIVO	PF.- Optimizar los costos y gastos.					
AREA	Contabilidad					
LIDER	Sr. Juan Carlos Orquera					
PLAZO	12 meses (Mediano Plazo)					
ALCANCE	Contabilidad					
C R O N O G R A M A						
No.	Actividad	2008				Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	
1	Evaluación de cuenta de gastos generales de administración					\$0
2	Determinación de cuentas críticas de la empresa					\$200
3	Evaluación de presupuestos para gastos administrativos					\$200
4	Definición de perfil de requerimiento para ventas					\$300
5	Estructuración de políticas generales					\$200
6	Evaluación de resultados propuestos					\$600
						\$ 1.500
ASESORIA						\$ 1.200
TOTAL RECURSOS						\$ 2.700

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 5. P4.- Ampliación del Programa de Publicidad

PROYECTO No. 4						
NOMBRE	<i>Ampliación del programa de publicidad</i>					
OBJETIVO	<i>CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales</i>					
	<i>CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes</i>					
	<i>PGC.- Buscar clientes de alto valor</i>					
	<i>PGC.- Personalizar el Marketing Masivo</i>					
	<i>PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes</i>					
AREA	<i>Comercialización</i>					
LIDER	<i>Sr. Juan Carlos Orquera</i>					
PLAZO	<i>4 meses (Corto Plazo)</i>					
ALCANCE	<i>Administración y Ventas</i>					
C R O N O G R A M A						
No.	Actividad	2007				Costo
		Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Definición del objetivo publicitario concreto a lograr					\$0
2	Decidir el presupuesto adecuado para el cumplimiento del objetivo					\$0
3	Determinación de clientes estratégicos actuales y potenciales					\$100
4	Definir los medios y las estrategias de publicidad					\$100
5	Contrato del servicio publicitario					\$4.950
6	Definir las herramientas para evaluar la efectividad del proyecto					\$0
7	Desarrollo, seguimiento y evaluación					\$600
						\$ 5.750
ASESORIA						\$ 800
TOTAL RECURSOS						\$ 6.550

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 6. P5.- Implantación de Sistema de Inteligencia de Mercado

PROYECTO No. 5							
NOMBRE	<i>Implantación de un sistema continuo de inteligencia de mercado</i>						
OBJETIVO	<i>CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.</i>						
AREA	<i>Comercialización</i>						
LIDER	<i>Sr. Jose Luis Rentería</i>						
PLAZO	<i>15 meses (Mediano Plazo)</i>						
ALCANCE	<i>Ventas</i>						
C R O N O G R A M A							
No.	Actividad	2008				2009	Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	
1	Determinación del grupo de trabajo						\$0
2	Definición de factores de análisis						\$200
3	Evaluación de características generales de productos y servicios						\$0
4	Busqueda de información referente a precios de mercado del sector						\$0
5	Capacitación de personal responsable						\$800
6	Evaluación de capacidades y aptitudes del grupo de trabajo						\$150
7	Implantación de tecnologías necesarias para el desarrollo del sistema						\$3.000
8	Seguimiento y evaluación de resultados propuestos						\$300
						\$ 4.450	
ASESORIA						\$ 600	
TOTAL RECURSOS						\$ 5.050	

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 7. P6.- Estandarización de Tiempo de Espera

PROYECTO No. 6							
NOMBRE	Programa de estandarización de tiempo de espera de clientes						
OBJETIVO	CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.						
AREA	Comercialización						
LÍDER	Sr. Jose Luis Rentería						
PLAZO	15 meses (Mediano Plazo)						
ALCANCE	Distribución, Ventas						
C R O N O G R A M A							
No.	Actividad	2008				2009	Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	
1	Definición de procesos agregadores de valor						\$0
2	Establecimiento de estándares de tiempo de procesos críticos						\$150
3	Determinación de procesos factibles de optimización de tiempo						\$0
4	Evaluación de costo de oportunidad por implantación de planes						\$450
5	Formulación y desarrollo de propuestas piloto						\$300
6	Seguimiento del desarrollo de las propuestas piloto						\$300
7	Evaluación de Propuestas						\$600
							\$ 1.800
ASESORIA							\$ 800
TOTAL RECURSOS							\$ 2.600

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 8. P7.- Servicios Agregadores de Valor

PROYECTO No. 7							
NOMBRE	Programa de formulación de servicios agregadores de valor						
OBJETIVO	CS.- Mejorar el servicio de post venta.						
AREA	Comercialización						
LÍDER	Sr. Jose Luis Rentería						
PLAZO	5 meses (Corto Plazo)						
ALCANCE	Servicio Postventa						
C R O N O G R A M A							
No.	Actividad	2007				2008	Costo
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
1	Determinación del grupo de investigación						\$0
2	Investigación de mercado						\$600
3	Definición de procesos agregadores de valor						\$0
4	Estructuración de procedimientos a seguir						\$0
5	Determinación del impacto del proyecto						\$300
6	Estudio de costos de implementación de nuevos servicios						\$300
7	Implementación, seguimiento y evaluación de resultados						\$200
							\$ 1.400
ASESORIA							\$ 600
TOTAL RECURSOS							\$ 2.000

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 9. P8.- Automatización de Información de Recursos

PROYECTO No. 8							
NOMBRE	<i>Plan de automatización de información de recursos</i>						
OBJETIVO	<i>PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo</i>						
	<i>DTI.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación</i>						
AREA	<i>Administración</i>						
	<i>Sistemas</i>						
LÍDER	<i>Lcdo. Oscar Armas</i>						
	<i>Ing. Juan Carlos Salazar</i>						
PLAZO	<i>15 meses (Mediano Plazo)</i>						
ALCANCE	<i>Toda la empresa</i>						
C R O N O G R A M A							
No.	Actividad	2008				2009	Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	
1	Definición del nivel de automatización de los recursos e información						\$0
2	Determinación de tiempo requerido para la adquisición de equipos						\$0
3	Investigación de tecnologías aplicables del sector						\$450
4	Análisis de costo de implementación						\$300
5	Elaboración del presupuesto para el proyecto						\$0
6	Determinación de las fuentes de financiamiento						\$0
7	Análisis de propuesta de salida de equipos obsoletos						\$150
8	Priorización en el cambio de equipos dentro de la empresa						\$150
9	Implementación de tecnologías acorde a requerimientos						\$3.000
10	Evaluación del desarrollo de los sistemas de comunicación						\$600
							\$ 4.650
ASESORIA							\$ 1.200
TOTAL RECURSOS							\$ 5.850

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 10. P9.- Integración de Capacidades y Experiencias

PROYECTO No. 9							
NOMBRE	<i>Programa de integración de capacidades y experiencias</i>						
OBJETIVO	<i>DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano</i>						
AREA	<i>Recursos Humanos</i>						
LÍDER	<i>Sra. Marcia Gómez</i>						
PLAZO	<i>15 meses (Mediano Plazo)</i>						
ALCANCE	<i>Recursos Humanos</i>						
C R O N O G R A M A							
No.	Actividad	2008				2009	Costo
		1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim	1 Trim	
1	Establecer objetivos generales						\$0
2	Desarrollar un plan general de capacitación						\$150
3	Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación						\$0
4	Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación						\$150
5	Determinar los requerimientos de recursos						\$0
6	Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación						\$150
7	Desarrollar planes de sesiones de capacitación						\$1.200
8	Evaluación de los resultados de las sesiones						\$300
							\$ 1.950
ASESORIA							\$ 1.500
TOTAL RECURSOS							\$ 3.450

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 11. P10.- Difusión y Evaluación del CE y AL

PROYECTO No. 10								
NOMBRE	<i>Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral</i>							
OBJETIVO	<i>DCO.- Difundir la cultura organizacional</i>							
	<i>DCO.- Mejorar el clima laboral</i>							
AREA	<i>Administración</i>							
LÍDER	<i>Sr. Marco Atiencia</i>							
PLAZO	<i>6 meses (Corto Plazo)</i>							
ALCANCE	<i>Toda la empresa</i>							
C R O N O G R A M A								
No.	Actividad	2007				2008		Costo
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
1	Diagnosticar el nivel de conocimiento estratégico y clima laboral actual	■						\$0
2	Análisis de resultados del Conocimiento estratégico y Clima Laboral		■					\$150
3	Establecimiento de puntos críticos a mejorar		■					\$0
4	Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral			■				\$0
5	Implementación del programa de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral				■	■		\$450
6	Evaluación de la Cultura Organizacional y Clima Laboral				■	■		\$300
7	Establecimiento de Brechas					■	■	\$300
								\$ 1.200
ASESORIA								\$ 600
TOTAL RECURSOS								\$ 1.800

Fuente y Elaboración: Autor

5.3. DESARROLLO DE PROYECTOS

Para el desarrollo de proyectos se tomará en cuenta aquellos de corto plazo (menor a 1 año), es decir entre el año 2007 - 2008; por lo que a continuación se enuncia los de mayor importancia para LUX, en base a la priorización realizada:

1. Ampliación del Programa de Publicidad.
2. Programa de Formulación de servicios agregadores de Valor.
3. Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral.

A continuación se presenta el desarrollo de los proyectos antes mencionados:

5.3.1. PROYECTO No. 1

AMPLIACIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD (Proyecto No. 4)

5.3.1.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Incrementar los ingresos provenientes de clientes nuevos y existentes a través de la búsqueda de clientes de alto valor y personalización del Marketing Masivo, para llevar las actuales plataformas de productos a nuevos segmentos de mercado.

5.3.1.2. ALCANCE DEL PROYECTO:

El programa de publicidad será desarrollado a niveles generales dentro de la empresa, y enfocados principalmente para el área comercial, debido a que para generar la información necesaria para determinar de cumplimiento del plan, se debe recurrir a los ingresos generados por la venta de equipos, maquinarias y por prestación de servicios; en cuanto a lo financiero, se debe analizar los registros históricos de la evolución comercial de la empresa.

5.3.1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

Es importante la Publicidad por ser parte fundamental dentro del sistema actual de comunicaciones, informa a las personas sobre la disponibilidad de productos y servicios. Además proporciona información que facilita en la toma de decisiones fundamentadas.

Es necesario tener en cuenta que la publicidad es una de las principales acciones estratégicas que una empresa debe implementar y adaptar a las necesidades del mercado, LUX es una empresa que se ha mantenido a la vanguardia gracias a su enfoque hacia el cliente, para conocer sus necesidades, pero de manera selecta; no es recomendable en ningún sentido, el conformarse con la cartera de clientes alcanzada, ni con el nivel de ventas logrado; la clave del éxito está en crecer y ampliar los segmentos de mercados continuamente.

5.3.1.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

De acuerdo al cronograma descrito en el cuadro resumen del proyecto No. 4, las actividades se detallan a continuación:

1.- Definición del objetivo publicitario concreto a lograr.

El objetivo de LUX, en lo que se refiere a publicidad, se enfoca en presentar información al mercado sobre la existencia de sus productos y servicios, cómo y dónde se los puede adquirir; presentar las ventajas comparativas; y recordar la existencia de la marca.

2.- Decidir el presupuesto adecuado para el cumplimiento del objetivo

Como todo programa requiere principalmente de una evaluación financiera, el desarrollo de un presupuesto permitirá a la empresa definir el nivel de recursos que se pueden destinar para el desarrollo de una campaña publicitaria.

LUX, está en la capacidad de destinar un monto aproximado de \$6.500 por concepto de publicidad y propaganda, por lo que el proyecto puede bordear este monto.

3.- Determinación de clientes estratégicos actuales y potenciales

En base a los estados financieros de la empresa, se puede identificar qué agencias han crecido en los últimos períodos, y se sobreentiende que es debido al incremento de la cartera de nuevos clientes, por lo que a continuación se presenta una tabla resumen del crecimiento de cada agenda durante los últimos años, y el impacto dentro de la cuenta general de ingresos por motivos de venta y prestación de servicios.

Tabla 5. 12. % de Impacto y Crecimiento por Agencia

AGENCIA	% Crecimiento	% Impacto en Ventas
América	18,4	5,95
El Bosque	19,5	7,11
CCNU	-32,5	4,03
Rumipampa	45,9	21,20
El Recreo	-100,0	0,28
Ambato	-0,8	6,20
Sto. Domingo	-22,4	3,95
Cuenca	46,3	4,85
Urdesa Sur	-32,5	5,37
Albocentro	-16,1	7,88
Policentro	-47,3	5,32
Manta	6,5	2,71
Machala	37,1	4,57
VENTAS	4,9	79,43
Servicios y Repuestos	13,0	20,57
VENTAS TOTALES	6,6	100,00

Fuente: Empresa LUX

Elaboración: Autor

Las agencias que pueden ser tomadas como centros de clientes estratégicos o de alto valor son: Agencia Rumipampa, la cual cuenta con la particularidad de ser el centro de las ventas de la empresa; Agencia América y Agencia el Bosque, que han presentado un crecimiento aceptable durante los últimos períodos.

Las agencias de alta potencialidad de crecimiento en cuanto a cartera de clientes se refiere, son las agencias de Cuenca y Machala, que han presentado en balances anteriores, el nivel de crecimiento en las ventas y mejoramiento en los procesos de adquisición de nuevos clientes.

4.- Definir los medios y las estrategias de publicidad

Decidir la mezcla de medios es la tarea más complicada y costosa dentro de la planeación de una campaña publicitaria, debido a que la selección de medios depende en gran medida de los objetivos de la publicidad y las características del mercado objetivo.

A continuación se presenta un resumen de las ventajas y desventajas que ofrece cada medio publicitario.

Tabla 5. 13. Ventajas y Desventajas de Medios de Publicidad

MEDIO	VENTAJA	DESVENTAJA
TELEVISIÓN	Gran Alcance	Alto Costo
	Gran Impacto	Poca Selectividad
	Alto índice de Recordación	Poco Flexible de Utilizar
RADIO	Gran Alcance	Audiencia Fragmentada
	Alta Penetración	Alto Índice de Distracción
	Mientras se escucha se puede hacer otra tarea	Poca Selectividad
	Bajo Costo	Poco Control de Pauta
PRENSA	Alta Credibilidad	Corta Vida
	Buena Penetración	Baja Calidad de Impresión gráfica
		Alto Costo
REVISTA	Buena calidad de Impresión	Poco Flexible de Utilizar
	Alta Selectividad	Poca Penetración
	Audiencias Cultas y de Capacidad de Compra	Tiraje Incierto
VALLAS	Bajo Costo	Limitada capacidad de comunicación
	Flexible de Utilizar	Sólo mide impactos visuales rápidos
CORREO DIRECTO	Máxima Selectividad	Alto Costo
	Baja Competencia	Bajo Índice de Respuesta

Fuente: Mercadeo, Pág. 67 – Alberto Acosta Tobón

Elaboración: Autor

Actualmente, LUX cuenta con determinados medios de publicidad, como son la publicación en bases de datos como Guía Telefónica, Central de Empleo y Servicios, Página Web, y primordialmente a través de la venta directa; por tanto, la ampliación del programa de publicidad, se enfoca a una difusión masiva, que genere respuestas inmediatas.

- Radio.- Se aplica este medio debido al mercado objetivo, amas de casa y trabajadores del área de limpieza, realizan sus actividades acompañados de estímulos auditivos; los programas de entretenimiento radial disminuyen la carga psicológica del esfuerzo realizado, y que representa una alternativa adecuada dentro del mercado nacional.

- Correo Directo.- Las referencias personales han sido un impulsor fundamental hacia la credibilidad y confianza de las personas hacia una determinada organización, porque sencillamente al recomendar un producto o servicio, se abre la puerta de la inquietud y curiosidad sobre verificar si lo que se ha escuchado es cierto. El correo, en la actualidad, es un medio interactivo de referencias a bajo costo; LUX, al tener la facilidad de mantener activa su página Web, puede recurrir a bases de correo o centrales de contactos para difundir masivamente las características de sus productos y servicios.

El mensaje publicitario se puede presentar tres estilos diferentes:

- De acuerdo a los atributos físicos del producto
- De acuerdo a los atributos funcionales.
- De acuerdo a las características sicográficas.

Se recomienda que la empresa, adopte un mensaje acorde a los atributos funcionales del producto:

“Equipos y Maquinarias de limpieza de fácil utilización, repuestos estandarizados y servicios de garantía internacional”.

5.- Contrato del Servicio Publicitario

El procedimiento fundamental a seguir parte del análisis de costos de las principales radiodifusoras del país, horarios, costo por cuña, costo mensual, etc.:

Tabla 5. 14. Costo de Cuñas de Principales Radiodifusoras

RADIO	OFERTA	COSTO POR CUÑA	COSTO POR MES
AMERICA ESTEREO	3 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 16,50	\$ 990,00
	5 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 16,50	\$ 1.650,00
	8 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 16,50	\$ 2.640,00
RADIO FUEGO	8 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 8,28	\$ 1.457,28
	10 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 7,80	\$ 1.716,00
	12 Cuñas diarias Lunes a Viernes 30"	\$ 7,44	\$ 1.964,16
RADIO MAJESTAD	21 a 40", en Horario rotativo a partir de las 7h00 de Lunes a Viernes	\$ 13,00	\$ 1.900,00
JC RADIO	10 Cuñas diarias Lunes a Viernes 21 a 40"	\$ 14,00	\$ 3.080,00

Fuente: www.cadena-america.com, www.hot106fuego.com, www.radiomajestad.com, www.jcradio.com.ec

Elaboración: Autor

Por efecto de la relación existente entre el costo e impacto del mensaje, se recomienda elaborar una cuña de aproximadamente 30 segundos, a efecto de generar claridad, reconocimiento del mensaje y marca de la empresa.

Además, la periodicidad de la cuña sería recomendable de 8 repeticiones diarias en horario rotativo, de lunes a viernes, a efecto de alcanzar un mercado mayor. O a su vez, el presentar la cuña en horario fijo de 09h30 – 11h30 y de 15h30 – 17h30 (para captar clientes domésticos), además de los días sábado en horario rotativo; ya que de acuerdo a investigaciones anteriores, se ha determinado que la mayor parte de trabajadores en el área de limpieza, realizan sus actividades fuera de los horarios de oficina.

6.- Definir las herramientas para evaluar la efectividad del proyecto

Como factor clave de evaluación, se utilizará las razones financieras, dependiendo del impacto que tenga en cada una de las cuenta, por lo que para el análisis de este proyecto en particular, se determinará su efectividad a través del nivel de ventas de la empresa, el cual se determina con la siguiente fórmula:

Ventas mensuales de la empresa	=	\sum Venta de equipos y maquinarias por agencia. + Ingreso por venta de repuestos y prestación de servicios.
--------------------------------	---	---

7.- Desarrollo, seguimiento y Evaluación

El desarrollo del proyecto publicitario en sí, durará 2 meses a manera de evaluación previa, lo que exige un seguimiento a través de los siguientes indicadores:

- **Ingreso de Cuentas estratégicas por agencia.-** ya que se va a medir el crecimiento por las ventas realizadas hacia clientes nuevos y existentes.
- **Frecuencia de Mensaje.-** debido a la importancia de determinar el impacto que tiene dentro del crecimiento en ventas por concepto de nuevos clientes.

La evaluación financiera del proyecto, se realiza en el siguiente capítulo, en el que se determina la viabilidad económica y el impacto en las operaciones de la empresa.

5.3.2. PROYECTO No. 2

PROGRAMA DE FORMULACIÓN DE SERVICIOS AGREGADORES DE VALOR (Proyecto No. 7)

5.3.2.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Mejorar el servicio de post venta, a través de la generación de diversos servicios agregadores de valor, con la finalidad de fidelizar al cliente con la institución.

5.3.2.2. ALCANCE DEL PROYECTO:

Debido al objetivo planteado, este proyecto se enfoca en el área de ventas, principalmente en lo que respecta a servicios adicionales, atención al cliente, generación de nuevos procesos de comercialización.

5.3.2.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día, las empresas para ser competitivas, no solo requieren de tecnología de punta ni de recursos excelentes para el desarrollo de sus actividades y poder mantenerse a la vanguardia en el mercado, sino que deben contar con gerentes y directivos capaces de aprovechar todas las oportunidades que pueden presentarse, con la finalidad de optimizar los recursos y los resultados.

Al tener una proyección de actividades basadas en los clientes, LUX debe fortalecer los sistemas de ventas, mejorar los niveles de confianza y fidelidad por parte de sus directivos, socios, colaboradores, y clientes, con la finalidad de alcanzar ese sueño de la empresa de tener clientes verdaderamente satisfechos, comprometidos, con la confianza de recomendar los productos y servicios a cualquier persona.

5.3.2.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

De acuerdo al cronograma descrito en el cuadro resumen del proyecto No. 7, las actividades se detallan a continuación:

1.- Determinación del grupo de investigación

El grupo de trabajo debe estar conformado por 8 personas, las cuales serán seleccionadas y evaluadas de acuerdo a los requerimientos de información y facilidad para la recolección de datos.

Tabla 5. 15. Grupo de Investigación

Tareas o Cargos	Responsables
Líder de proyecto	Sr. José Luis Rentarías
Equipo de Investigación	1 persona proveniente del área administrativa. 1 persona proveniente del área comercial por agencia.
Evaluadores de Cumplimiento de metas y objetivos	1 persona delegad del área administrativa
Evaluadores financieros del proceso de investigación	1 delegado del área contable

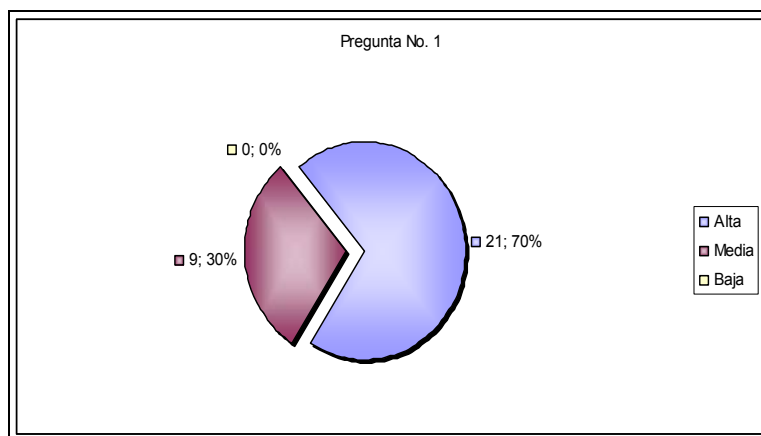
Fuente y Elaboración: Autor

2.- Investigación de mercado

Los resultados generados de la investigación piloto a través de encuestas realizadas a una muestra de 30 personas (ver Anexo No. 4. Encuesta Cliente Externo), se presentan a continuación como resumen:

Pregunta No. 1.- La calidad del producto o servicio adquirido.

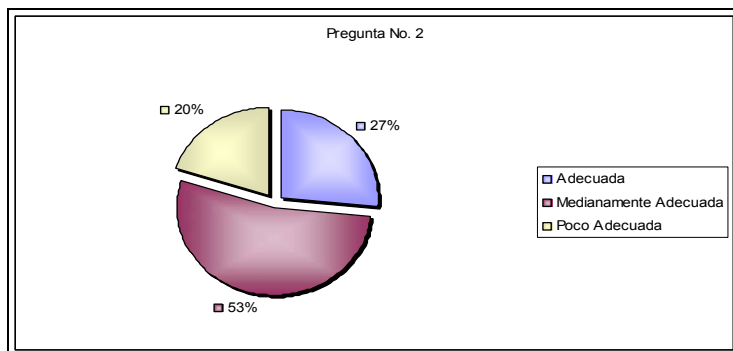
Gráfico 5. 1. Calidad de producto o servicio (Proyecto 2)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta No. 2.- La forma de pago convenida con LUX.

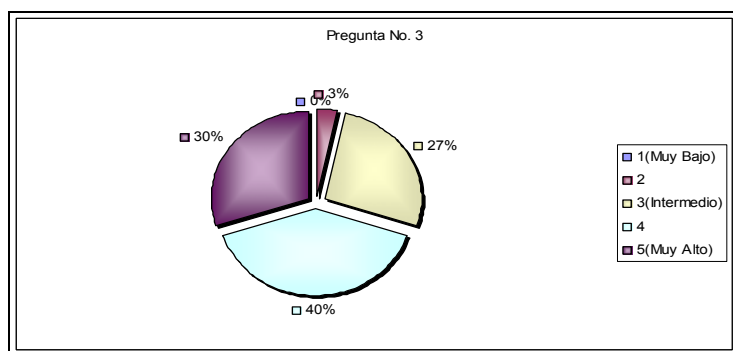
Gráfico 5. 2. Forma de Pago (Proyecto 2)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta No. 3.- Califique el nivel del servicio prestado al momento de la transacción.

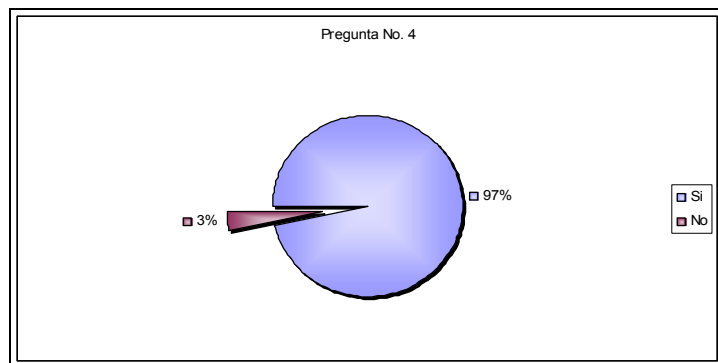
Gráfico 5. 3. Nivel de Servicio (Proyecto 2)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta No. 4.- Ha tenido algún inconveniente sin resolver con los equipos adquiridos en LUX.

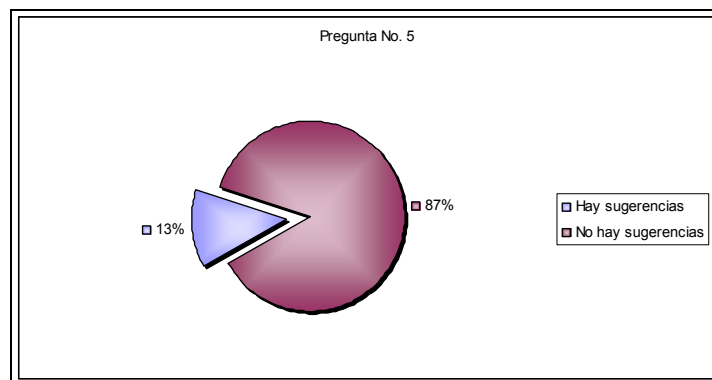
Gráfico 5. 4. Inconvenientes Sin Resolver (Proyecto 2)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta No. 5.- Podría darnos una sugerencia para mejorar el servicio de la empresa.

Gráfico 5. 5. Sugerencias (Proyecto 2)



Fuente y Elaboración: Autor

3.- Definición de procesos agregadores de valor

De las encuestas realizadas, como resultado de la pregunta 5 relacionada con la propuesta de sugerencias, se determinó desarrollar procesos como los siguientes:

- Presentación de nuevas formas de atención al cliente.
- Generar una mayor participación entre clientes y vendedores.
- Crear una cultura de compromiso y responsabilidad.
- Mejorar el manejo de objeciones y reclamos.

4.- Estructuración de procedimientos a seguir

Para el proyecto seleccionado, se presenta a manera de ejemplo para el desarrollo, la creación de nuevas alternativas en lo que respecta a la atención al cliente y servicio postventa.

Tabla 5. 16. Procedimientos y Actividades

Procedimiento	Actividades
Generación de nuevas alternativas de atención al cliente y servicio postventa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar procesos a implementar. 2. Analizar la factibilidad de cada propuesta. 3. Estudio de costos por motivo de implementación. 4. Implementación de la propuesta. 5. Evaluar y comparar los resultados obtenidos.

Fuente y Elaboración: Autor

5.- Determinación del impacto del proyecto

El valor agregado los productos LUX, deben manifestarse a través de una serie de servicios adicionales, con el propósito de brindar los clientes calidad, confiabilidad y respaldo de una marca líder.

La meta principal del proyecto es poner a disposición de los clientes, un servicio integral de Postventa que incluye Garantía, Repuestos Legítimos para asegurar la calidad original, asistencia las 24 horas, contratos de reparación y mantenimiento, recomendaciones para el mantenimiento casero de equipos, etc.

De igual manera, se ofrece a los clientes LUX, asesoramiento profesional de técnicos altamente capacitados que avalan las reparaciones con rapidez, al mejor costo por concepto de mantenimiento, con la calidad y garantía que la misma marca ofrece.

6.- Estudio de costos de implementación de nuevos servicios

Según el tipo de servicio postventa que se desea aplicar, los costos dependen de los requerimientos y tecnologías que se pretendan implementar:

Tabla 5. 17. Costos de Implementación

TIPO DE SERVICIO	REQUERIMIENTOS	COSTO
Instalación	Mano de Obra, maquinaria y equipo a instalar, transporte, etc. Ej. Una central de limpieza requiere de las tuberías, mangueras, el equipo de aspiración.	\$3.000
Mantenimiento	Repuestos, manuales, capacitaciones, mano de obra, transporte.	\$500
Reparación	Repuestos, Transporte, herramientas técnicas, mano de obra.	\$800
Manejo de quejas	Capacitaciones, manuales, mano de obra.	\$300
Adiestramiento al cliente	Capacitaciones, manuales, servicios básicos, mano de obra.	\$400

Fuente y Elaboración: Autor

7.- Implementación, seguimiento y evaluación de Resultados

El programa de mejoramiento del servicio postventa se enfoca a crear una cultura de retroalimentación, en la que tanto clientes como el personal de la empresa se ven envueltos en una red de comunicación rápida y oportuna, con la finalidad de mantener un servicio postventa de calidad, luego de realizada la venta de los productos.

De manera general, implementar la calidad en el proceso de servicios postventa significa llevar a la práctica la planificación de la misma, lo que significa:

- Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.
- Implantar los mecanismos de recepción de las necesidades de cada servicio.
- Implantar el procedimiento diseñado para la realización de cada servicio.
- Utilizar los documentos y registros diseñados para cada servicio.

La evaluación y control del proyecto desarrollado se debe realizar tanto al proceso de servicio postventa, como al resultado que genera el servicio en si lo que significa:

- Medir el desempeño real del sistema, para lo cual se debe:
 - Calcular los indicadores del desempeño de cada servicio.
 - Registrar el procedimiento utilizado para cada servicio.
 - Revisar la utilización de los registros.

- Comparar el desempeño real con el planificado lo que significa:
 - Comparar con los niveles planificados.
 - Comparar el procedimiento práctico con el diseñado.

- Identificar brechas o desviaciones.

- Determinar sus causas y los responsables.

- Actuar en consecuencia, lo que implica:
 - Tomar acciones correctivas y preventivas para evitar las desviaciones.
 - Evaluar la efectividad de las medidas tomadas.
 - Registrar las medidas tomadas.

Los indicadores que permitirán tener una apreciación del avance y desarrollo de cualquier proyecto implementado se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 5. 18. Indicadores de servicios LUX

TIPO DE SERVICIO	INDICADORES
Instalación	Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Mantenimiento	Cumplimiento del plan Tiempo de respuesta. Número de quejas. Indicadores financieros.
Reparación	Tiempo de respuesta. % de casos solucionados. Índice de devoluciones. Valor (en dinero) de las devoluciones. Número de quejas. Indicadores financieros.
Manejo de quejas	Tiempo de respuesta. Índice de solución. Valor (en dinero) de las inconformidades
Adiestramiento al cliente	Roturas por mala operación. Reclamos por desconocimiento del cliente.

Fuente: www.monografias.com, gestión-postventa

Elaboración: Autor

5.3.3. PROYECTO No. 3

PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO Y AMBIENTE LABORAL (Proyecto No. 10)

5.3.3.1. OBJETIVO DEL PROYECTO:

Mejorar la difusión de la cultura organizacional y clima laboral, a través de un programa de difusión y evaluación del conocimiento estratégico y ambiente laboral, para determinar el nivel de compromiso del personal con la institución.

5.3.3.2. ALCANCE DEL PROYECTO:

El desarrollo de la Cultura Organizacional es vital para definir los objetivos y metas institucionales, por lo que este proyecto se va a desarrollar a nivel de toda la empresa; precisamente con la finalidad de dar a conocer a toda la empresa el horizonte de acción, para alinear los objetivos y metas de cada participante con los de la empresa.

5.3.3.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN:

Conocer la cultura organizacional es relevante dentro del comportamiento del personal de la empresa, su importancia consiste en despertar la reflexión de la alta gerencia sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa.

Se mejora el ambiente laboral, promoviendo la comunicación a toda la organización, disminuyendo de ésta manera los conflictos, y agiliza la toma de decisiones para la solución de problemas, al fomentar la creación de pequeños líderes.

En tener conocimiento de la cultura organizacional y ambiente laboral, le permitirá a la organización contar con personal altamente identificado y comprometido con la institución, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización, permitiendo desarrollar climas de trabajo favorables para la proactividad del personal.

5.3.3.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

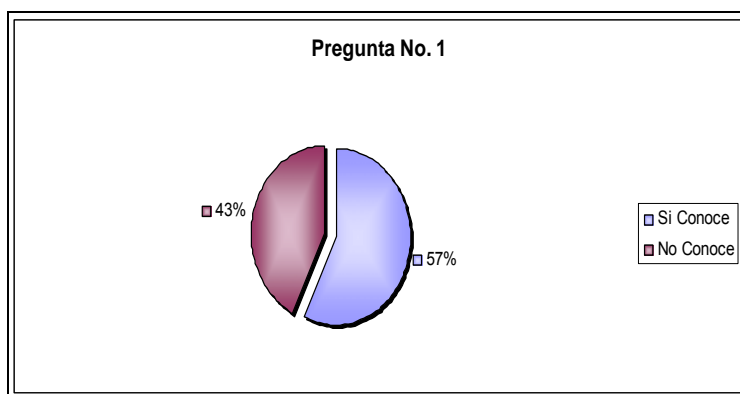
Las actividades establecidas dentro de un marco referencial de capacitación a nivel institucional se enfocan en las siguientes actividades:

1.- Diagnosticar el nivel de conocimiento estratégico y clima laboral actual

Los resultados generados de una investigación piloto, realizada a través de encuestas a nivel interno (ver Anexo No. 5. Encuesta Previa CO y CL), se presentan a continuación a manera de resumen:

Pregunta 1: Conoce Usted la Cultura Organizacional de la empresa? (Misión, Visión, Principios, Valores, Políticas).

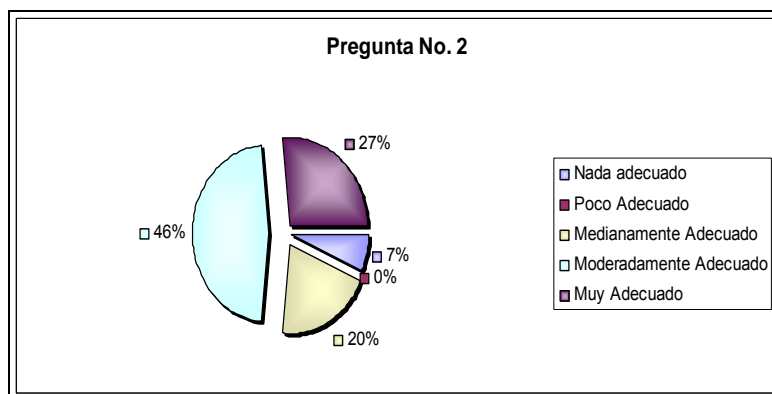
Gráfico 5. 6. Conocimiento de la Cultura (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 2: Califique el nivel de difusión de la Cultura Organizacional.

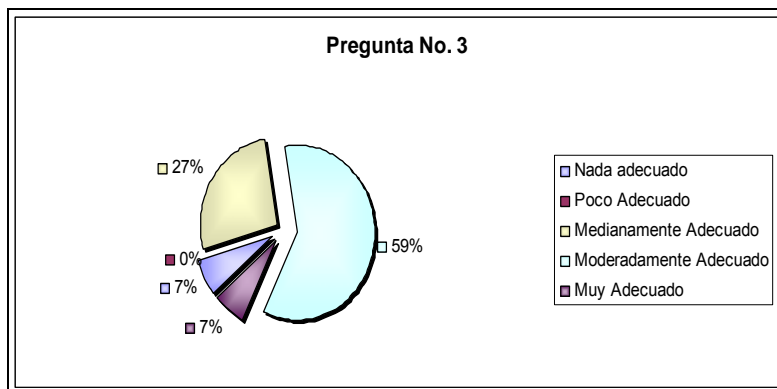
Gráfico 5. 7. Nivel de Difusión de la Cultura Organizacional (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 3: Califique el ambiente laboral dentro de la empresa.

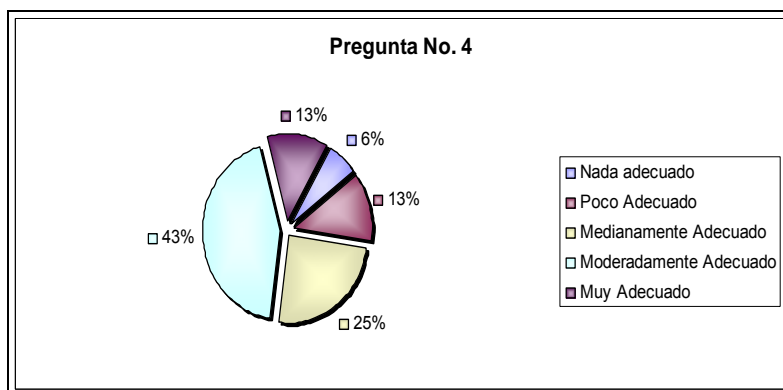
Gráfico 5. 8. Ambiente Laboral (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 4: Califique el nivel de comunicación dentro de la organización.

Gráfico 5. 9. Nivel de Comunicación (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

2.- Análisis de resultados del Conocimiento estratégico y Clima Laboral

- **Pregunta No. 1.-** El 57% de los trabajadores tienen conocimiento de la filosofía corporativa, aunque es importante resaltar que no es en su totalidad; además existe un 43% del personal que afirma no tener conocimiento alguno, por lo que demuestra la falta de difusión dentro de la empresa.
- **Pregunta No. 2.-** El 46% de los trabajadores cree la difusión de la cultura organizacional dentro de la empresa es moderadamente adecuado, el 27% dice que es muy adecuado, un 20% afirma que es

medianamente adecuado, y un 7% piensa que no tiene un nivel adecuado.

- **Pregunta No. 3.-** Los trabajadores demuestran su conformidad con el clima laboral, al expresar que el 59% cree que es moderadamente adecuado, el 27% afirma que es medianamente adecuado, un 7% piensa que es muy adecuado y un 7% cree que no es el adecuado.
- **Pregunta No. 4.-** El nivel de comunicación dentro de la empresa se encuentra en un nivel aceptable, al obtener como resultado que un 43% de los clientes internos de la empresa creen que es moderadamente adecuado, el 25% dice que es medianamente adecuado, el 13% afirma que es muy adecuado, el 13% comenta que es poco adecuado, y un 6% piensa que no es adecuado.

3.- Establecimiento de puntos críticos a mejorar

LUX, para mejorar su nivel de ventas y optimizar costos, debe procurar el manejo de la calidad y desarrollo de capacidades a nivel integral, por lo que los puntos críticos que se deben tratar en el proyecto se enuncian a continuación:

- Mayor difusión de la Cultura Organizacional.
- Mejorar el nivel de conformidad con el clima laboral.
- Incrementar el nivel de comunicación entre las diferentes áreas y unidades dentro de la empresa.

4.- Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral

El presente plan de mejoramiento consiste en realizar periódicas sesiones con la finalidad de formar la estructura de trabajo y procedimientos a seguir.

Tabla 5. 19. Plan de Sesiones de mejoramiento de CO y CL

SESIÓN 1	Introducción
SESIÓN 2	Perspectivas generales de las guías de trabajo
SESIÓN 3	Debate sobre los conocimientos requeridos
SESIÓN 4	Manejo de dificultades
SESIÓN 5	Herramientas de aprendizaje y participación 1
SESIÓN 6	Herramientas de aprendizaje y participación 2
SESIÓN 7	Análisis y visitas de estudio de campo
SESIÓN 8	Reacciones a partir de la visita de estudio de campo
SESIÓN 9	Monitoreo y evaluación del taller
SESIÓN 10	Ceremonia de Clausura

Fuente y Elaboración: Autor

5.- Implementación del programa de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral

Las sesiones se realizarán todos los días viernes, en horario de 15h00 – 16h00. Dependiendo de las inquietudes del grupo de trabajo, se puede extender un máximo de 2 sesiones.

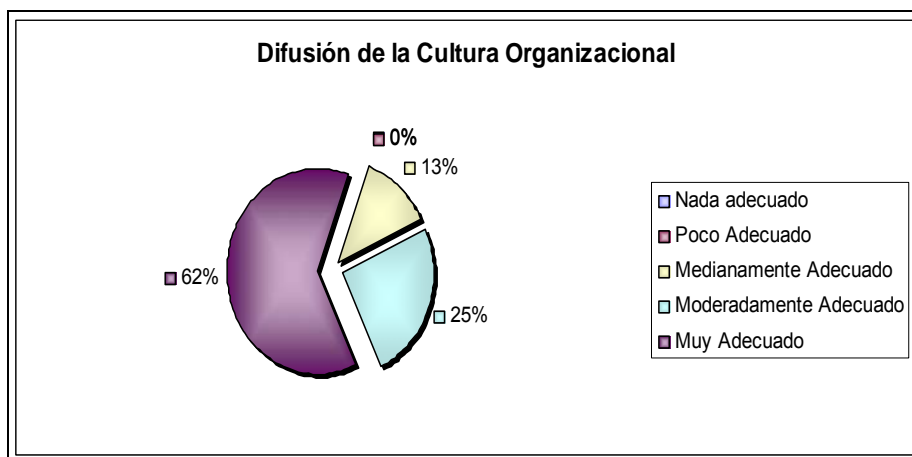
La planificación realizada, determina la prioridad de cada área o unidad, para iniciar las sesiones de capacitaciones, enfocando los conocimientos hacia una visión compartida y trabajo en equipo.

6.- Evaluación de la Cultura Organizacional y Clima Laboral

A través de encuestas realizadas después de realizado el taller, se definió las preguntas guías necesarias para evaluar el desarrollo del proyecto enfocado a la difusión de la cultura organizacional y mejoramiento del clima laboral (ver Anexo No. 6. Encuesta Post – Taller).

Pregunta No. 1.- Califique el tipo de difusión de la cultura organizacional realizada.

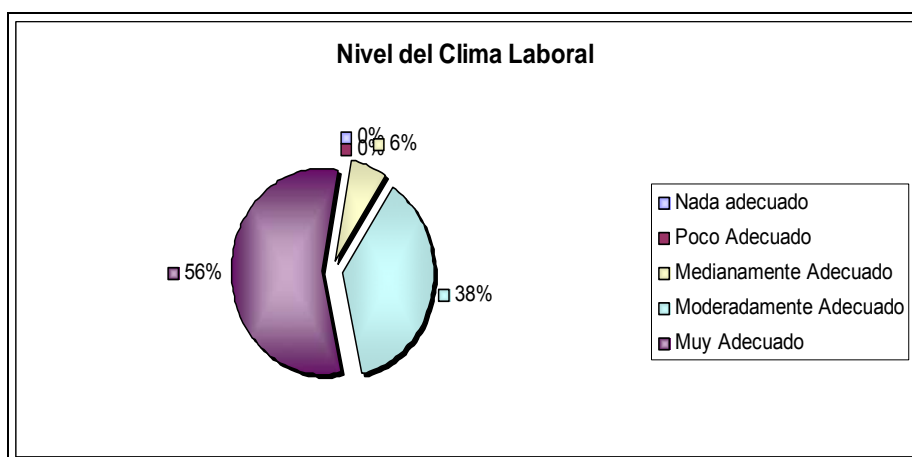
Gráfico 5. 10. Difusión de la Cultura Organizacional (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta No. 2.- Califique el nivel del clima laboral, luego del taller.

Gráfico 5. 11. Nivel del Clima Laboral (Proyecto 3)



Fuente y Elaboración: Autor

Establecimiento de Brechas

Los 2 puntos clave que sirven para la determinación de brechas, los cuales se describe a continuación:

Tabla 5. 20. Brechas – Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL			
	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Variación
Muy Adecuado	27%	62%	+35%
Moderadamente Adecuado	46%	25%	-21%
Medianamente Adecuado	20%	13%	-7%
Poco Adecuado	0%	0%	0%
Nada Adecuado	7%	0%	-7%

Fuente y Elaboración: Autor

Luego de realizada la evaluación, se puede verificar el crecimiento relativo del nivel de la cultura organizacional, al lograr un crecimiento del 35% de completa aceptación, para lograr que el 62% del personal crea que la difusión de la cultura organizacional es muy aceptable.

Tabla 5. 21. Brechas – Clima Laboral

CLIMA LABORAL			
	Evaluación Inicial	Evaluación Final	Variación
Muy Adecuado	7%	56%	+49%
Moderadamente Adecuado	59%	38%	-21%
Medianamente Adecuado	27%	6%	-21%
Poco Adecuado	0%	0%	0%
Nada Adecuado	7%	0%	-7%

Fuente y Elaboración: Autor

De igual manera, al finalizar la evaluación del desarrollo del proyecto, se ha comprobado el alto crecimiento en el nivel del clima laboral (49%), generando que un 56% crea que el clima es muy adecuado, y no simplemente moderadamente adecuado.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

6. EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

Se entiende por evaluación financiera a toda acción y efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros.⁴⁴

La evaluación financiera intenta poner en evidencia la respuesta del proyecto ante las condiciones impuestas y aportar elementos de decisión mediante la evaluación del flujo de caja proyectado y posteriores análisis de sensibilidad.⁴⁵

El estudio financiero tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse los recursos necesarios para su implantación, y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales.

En el presente capítulo se estudiará el comportamiento de cada proyecto a lo largo del tiempo, para determinar el impacto económico de su implantación.

Con tal fin, se analizan las variables económicas más relevantes en cuanto a ingresos, costos y gastos, determinadas en capítulos anteriores; los mismos que forman parte del análisis a través del flujo de fondos.

Por ingreso se entiende, de acuerdo a los balances que maneja la empresa, a los generados por ventas de productos en cada una de las agencias LUX del país, la prestación de servicios y venta de repuestos.

Los egresos están conformados por los costos de ventas de productos no fabricados (ventas de maquinas y servicios), gastos generales de administración, ventas y financieros.

Para cualquier proyecto que busca medir la rentabilidad de la inversión realizada, se propone el siguiente ordenamiento:

⁴⁴ <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=132>

⁴⁵

<http://www.algoritmo.com.ar/propias/Proymantecasoja/008.CAPITULO%20V.%20Evaluaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica.doc>

- + Ingresos por concepto de ventas y servicios
- Costos de Ventas
- Gastos Administrativos y de Ventas

- = Utilidad antes de impuesto

6.1. PROYECTO No. 1.- AMPLIACIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La selección del medio siempre va a depender de las razones por las cuales se necesita de la publicidad. Si se planifica una campaña publicitaria de gran magnitud y alcance, se requiere de grandes inversiones y asesoramiento profesional.

6.1.1. Ingresos

Los ingresos generados como resultado del programa de publicidad realizado se presentan a través del incremento en el nivel de ventas por agencias, dependiendo del alcance de la publicidad, tanto por radio como por e-mail.

Para definir el impacto de la publicidad en las ventas de la empresa, se establece que en una relación estimada, en la que por cada 20 cuñas realizadas en una determinada radiodifusora, 1 persona realiza la transacción de compra, aunque la relación varía según el producto que se oferte. Básicamente se entiende que la compra de tiempo es de costo-eficiente.

Al emplear la publicidad a través del Internet, se disminuye o mantiene los costos, debido a su independencia del tamaño de la audiencia, es decir, que el costo puede ser el mismo sin importar el número de personas que lean el mensaje publicitario o visiten la página.

El incremento en ventas por concepto de publicidad se estima en 8% anual, lo que representa un ingreso adicional alrededor de \$131.000.

6.1.2. Egresos

Se genera un leve costo de venta, debido a que el impacto económico para la empresa recae en los gastos administrativos y de ventas de la empresa. Si LUX pretende alcanzar un alto impacto a través de la utilización de medios de publicidad masiva, requiere de grandes niveles de inversión en las cuentas de Publicidad y Propaganda; pero se espera que los costos de venta se mantengan con un crecimiento anual del 1%, lo que representa un valor aproximado de \$21.500.

El gasto por concepto de implementación del proyecto es alto, debido a los precios fijados por las empresas proveedoras del servicio, que fijan sus precios tomando en cuenta las diversas investigaciones de audiencia que realizan.

En vista del alcance del proyecto, se debe incurrir en los gastos administrativos por concepto de sueldos, los mismos que se sufrirán un incremento del 5%, lo que representa aproximadamente un monto de \$33.000; los gastos de ventas se incrementan en un 2% debido al impacto en cada agencia por motivo de publicidad (\$11.000); y un incremento de 1% en los gastos por servicio técnico, por motivo de capacitaciones para adaptar al personal con las nuevas tecnologías.

Tabla 6. 1. Incidencia de Proyecto (Publicidad)

Proyectos	Programa de Publicidad
INVERSION INICIAL	\$ 6.550,00
INGRESOS POR VENTAS	
Ventas Totales	8%
EGRESOS	
Costos de Ventas	1%
GASTOS OPERACIONALES	
Gastos Administrativos	5%
Gastos de Ventas	2%
Gastos Servicio Técnico	1%

Fuente y Elaboración: Autor

6.2. PROYECTO No. 2.- PROGRAMA DE FORMULACIÓN DE SERVICIOS AGREGADORES DE VALOR

Como los servicios agregadores de valor o servicios adicionales a la venta, son enfocados hacia la fidelización del cliente hacia la marca institucional, por lo que tiene incidencia directa al nivel de venta de la empresa, debido a que si el cliente luego de realizada la venta, requiere de ayuda o soporte técnico, va a tener la facilidad de acudir a los servicios técnicos de LUX para satisfacer sus inquietudes y solucionar cualquier tipo de inconveniente con los equipos adquiridos.

6.2.1. Ingresos

Los servicios adicionales, tienen incidencia directa en las ventas, debido a que es un factor fundamental, para la entera satisfacción del cliente, generando un ambiente favorable para el cumplimiento de toda acción de venta de equipos. El impacto del proyecto para las ventas se determina en un crecimiento anual del 5%, es decir, un monto de \$82.000.

6.2.2. Egresos

La incidencia en los gastos operacionales, recae en los servicios con los que cuenta la empresa, al requerir una mayor cantidad de recursos, en lo que se refiere a servicio técnico (repuestos, herramientas, etc.), por lo que el porcentaje de crecimiento anual es del 2%, lo que representa un monto del \$164 aproximadamente.

Se requiere de personal adicional para realizar las actividades de capacitación y manejo de actividades, por lo que se debe tomar en cuenta un crecimiento anual del 2% (\$13.000) y en gasto de ventas el 1% (\$5.500).

Tabla 6. 2. Incidencia de Proyecto (Servicios Agregadores de Valor)

Proyectos	Servicios Agregadores de Valor
INVERSION INICIAL	\$ 2.000,00
INGRESOS POR VENTAS	
Ventas Totales	5%
EGRESOS	
Costos de Ventas	0%
GASTOS OPERACIONALES	
Gastos Administrativos	2%
Gastos de Ventas	1%
Gastos Servicio Técnico	2%

Fuente y Elaboración: Autor

6.3. PROYECTO No. 3.- PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO Y AMBIENTE LABORAL

Aunque el mejoramiento de los procedimientos no tiene incidencia directa con los ingresos, se logra disminuciones en los costos de operación y venta, así como en la eficiencia en la utilización de los recursos.

6.3.1. Ingresos

La disminución en los costos tiene una incidencia directa en el nivel de ingresos para la empresa, debido a que con esta acción se incrementa el margen de utilidad, beneficiando a la empresa por concepto de la curva de experiencia. La disminución del 2% en los costos genera un incremento en el nivel de ingresos de 3%, lo que representa \$49.000 anual.

6.3.2. Ingresos

La cuenta de otros gastos administrativos se incrementa anualmente en un 2% (\$13.000) por motivo de contratación de profesionales responsables de guiar al grupo de trabajo y contratación de personal adicional; las agencias independientemente incurren en pequeños gastos por servicio técnico en comunicación y capacitación, lo que representa un incremento del 2% anual (\$164).

Tabla 6. 3. Incidencia de Proyecto (Publicidad)

Proyectos	Difusión y Evaluación del C.E. y C.L.
INVERSION INICIAL	\$ 1.800,00
INGRESOS POR VENTAS	
Ventas Totales	3%
EGRESOS	
Costos de Ventas	-2%
GASTOS OPERACIONALES	
Gastos Administrativos	2%
Gastos de Ventas	0%
Gastos Servicio Técnico	2%

Fuente y Elaboración: Autor

Cada proyecto desarrollado, genera un punto de partida para evaluar si es o no apropiado el implementarlo dentro de las principales actividades de LUX, por lo que, sumado a los indicadores generados en el Cuadro de Mando, se define un escenario dentro de las posibles situaciones que puedan presentarse.

Tabla 5. 22. Incidencia de Proyectos

INCIDENCIA DE PROYECTOS LUX				
Proyectos	Programa de Publicidad	Servicios Agregadores de Valor	Difusión y Evaluación del C.E. y C.L.	TOTAL
INVERSION INICIAL	\$ 6.550,00	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	10.350,00
INGRESOS POR VENTAS				
Ventas Totales	8%	5%	3%	0,16
EGRESOS				
Costos de Ventas	1%	0%	-2%	-0,01
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos Administrativos	5%	2%	2%	0,09
Gastos de Ventas	2%	1%	0%	0,03
Gastos Servicio Técnico	1%	2%	2%	0,05
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Otras Rentas				0,03
GASTOS NO OPERACIONALES				
Gastos Financieros				0,16
Gastos no Deducibles				0,03

Fuente y Elaboración: Autor

Para la presente comparación, se toma como referencia, los datos históricos de crecimiento generados por las actividades de la empresa; para realizar la proyección de los flujos, se empleará un crecimiento constante de los valores, generados.

Por motivo del manejo de información reservada para la empresa, al final del documento se presenta la variación (sin los montos) de los últimos períodos en los Estados Financieros de la empresa LUX; para evidenciar los valores que la empresa normalmente maneja (ver Anexos No. 7 y 8).

Para tener una referencia del costo de oportunidad de realizar la inversión, se estima que la empresa puede gastar durante los períodos en los que se proyecta el flujo, un monto total de \$240.000, por motivo de cancelación periódica de cuentas del pasivo a corto como a largo plazo, así como de cuentas relacionadas.

Tabla 5. 23. Flujo de Caja sin Proyectos

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS							
		2006	Variación	2007	2008	2009	2010
INVERSION INICIAL	-240.000,00						
INGRESOS POR VENTAS							
Ventas Totales		1.638.185,14	0,07	1.745.544,05	1.859.938,75	1.981.830,34	2.111.710,13
EGRESOS							
Costos de Ventas		214.260,71	-0,08	196.972,58	181.079,39	166.468,58	153.036,67
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.423.924,43		1.548.571,46	1.678.859,36	1.815.361,76	1.958.673,46
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos Administrativos		659.119,40	0,15	758.692,64	873.308,43	1.005.239,24	1.157.100,85
Gastos de Ventas		546.857,62	-0,08	501.795,33	460.446,28	422.504,48	387.689,17
Gastos Servicio Técnico		8.208,83	0,03	8.452,63	8.703,68	8.962,17	9.228,35
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		1.214.185,85		1.268.940,61	1.342.458,39	1.436.705,89	1.554.018,37
Depreciación		8.299,81		8.299,81	8.299,81	8.299,81	8.299,81
UTILIDAD OPERACIONAL		201.438,77		271.331,04	328.101,16	370.356,06	396.355,28
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Otras Rentas		24.495,55	0,03	25.346,60	26.227,23	27.138,45	28.081,32
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		24.495,55		25.346,60	26.227,23	27.138,45	28.081,32
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		96.926,06	0,16	112.511,99	130.604,17	151.605,61	175.984,13
Gastos no Deducibles		2.677,17	0,03	2.756,68	2.838,56	2.922,86	3.009,67
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		99.603,23		115.268,67	133.442,72	154.528,47	178.993,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		126.331,09		181.408,98	220.885,67	242.966,04	245.442,80
Imp. a la Renta y Part. Trab. (36,25%)		45.795,02		65.760,75	80.071,05	88.075,19	88.973,02
UTILIDAD NETA	-240.000,00	80.536,07		115.648,22	140.814,61	154.890,85	156.469,79
Depreciación		8.299,81		8.299,81	8.299,81	8.299,81	8.299,81
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	-240.000,00	88.835,88		123.948,03	149.114,42	163.190,66	164.769,60

Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 5. 24. Flujo de Caja con Proyectos

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS							
		2006	Variación	2007	2008	2009	2010
INVERSION INICIAL	-250.350,00						
INGRESOS POR VENTAS							
Ventas Totales		1.638.185,14	0,16	1.900.294,76	2.204.341,92	2.557.036,63	2.966.162,49
EGRESOS							
Costos de Ventas		214.260,71	-0,01	212.118,10	209.996,92	207.896,95	205.817,98
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.423.924,43		1.688.176,66	1.994.345,00	2.349.139,68	2.760.344,51
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos Administrativos		659.119,40	0,09	718.440,15	783.099,76	853.578,74	930.400,82
Gastos de Ventas		546.857,62	0,03	563.263,35	580.161,25	597.566,09	615.493,07
Gastos Servicio Técnico		8.208,83	0,05	8.619,27	9.050,24	9.502,75	9.977,88
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		1.214.185,85		1.290.322,77	1.372.311,24	1.460.647,57	1.555.871,78
Depreciación		8.299,81		8.299,81	8.299,81	8.299,81	8.299,81
UTILIDAD OPERACIONAL		201.438,77		389.554,08	613.733,95	880.192,30	1.196.172,92
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Otras Rentas		24.495,55	0,03	25.346,60	26.227,23	27.138,45	28.081,32
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		24.495,55		25.346,60	26.227,23	27.138,45	28.081,32
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		96.926,06	0,16	112.511,99	130.604,17	151.605,61	175.984,13
Gastos no Deducibles		2.677,17	0,03	2.756,68	2.838,56	2.922,86	3.009,67
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		99.603,23		115.268,67	133.442,72	154.528,47	178.993,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		126.331,09		299.632,02	506.518,46	752.802,28	1.045.260,45
Imp. a la Renta y Part. Trab. (36,25%)		45.795,02		108.616,61	183.612,94	272.890,83	378.906,91
UTILIDAD NETA	-250.350,00	80.536,07		191.015,41	322.905,52	479.911,45	666.353,54
Depreciación		8.299,81		8.299,81	8.299,81	8.299,81	8.299,81
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	-250.350,00	88.835,88		199.315,22	331.205,33	488.211,26	674.653,35

Fuente y Elaboración: Autor

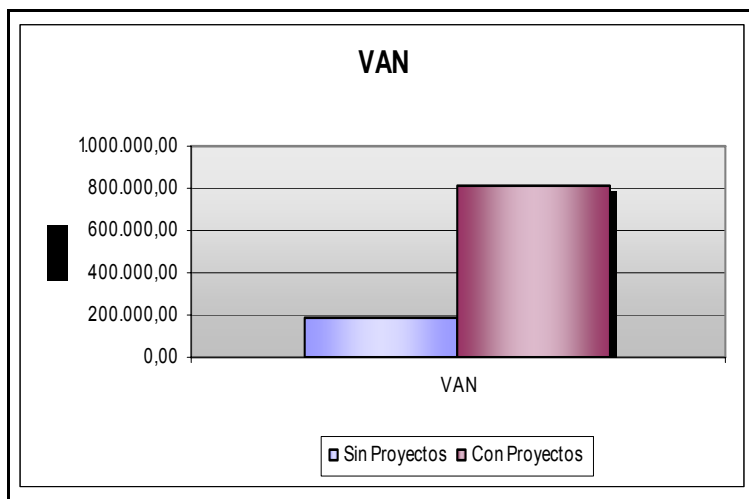
Tabla 5. 25. Evaluación de la Inversión

Evaluación			
	Sin Proyectos	Con Proyectos	Variación
TMAR	0,14	0,14	0,00
VAN	187652,40	815457,11	627804,71
TIR	39,40%	77,39%	37,99%
R b/c	2,50	6,76	4,26

Fuente y Elaboración: Autor

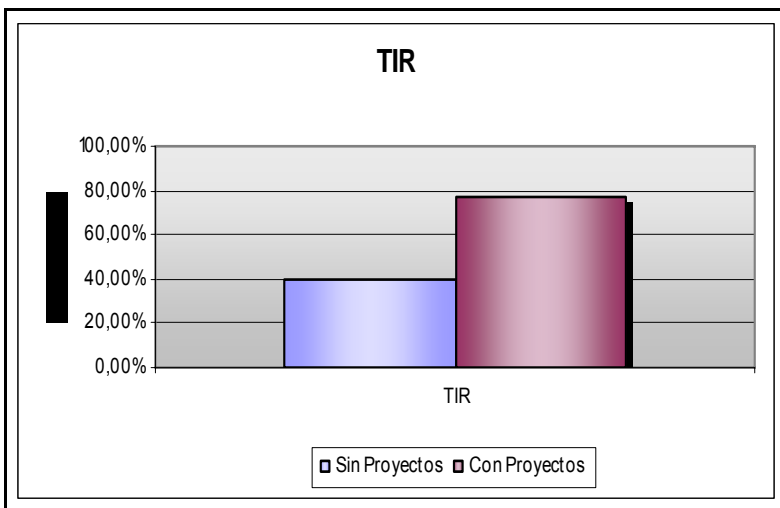
Para LUX, cualquier inversión que realice, se autofinancia con los recursos propios, debido a los altos niveles de ingreso que maneja la empresa por motivo de venta, pero lo que se debe resaltar es la proporción en la que es favorable para la empresa.

Tabla 6. 4. VAN



Fuente y Elaboración: Autor

Tabla 6. 5. TIR



Fuente y Elaboración: Autor

Como lo muestran las gráficas presentadas anteriormente, al implementar los proyectos, se evidencia un notable crecimiento, tanto en el VAN como en el TIR, en el que se presentan condiciones similares.

Sin la implementación de los proyectos, la empresa obtiene \$2,50 por cada dólar invertido. Si se implementa los proyectos, el beneficio por cada dólar invertido será de \$6,76; lo que demuestra el amplio margen diferencial de \$4,26 por dólar, entre la inversión en el sistema financiero y la realizada para la misma empresa.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se hace referencia a los conocimientos y experiencias adquiridos a través de la elaboración del presente documento, en el que de manera breve se describe cada uno de los aspectos fundamentales para realizar investigaciones con mayor profundidad.

7.1. CONCLUSIONES

- LUX es una empresa que se dedica a la comercialización de máquinas, equipos de limpieza, repuestos y servicio técnico. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Quito, por lo que las principales fuentes de investigación se encuentran en la localidad.
- Pese a tener una amplia trayectoria comercial y un posicionamiento favorable en el mercado internacional, LUX sufre las dificultades de una empresa conforme con los rendimientos logrados, en los que se evidencia ese contraste de paradigmas en cuanto al desarrollo de actividades administrativas.
- El proceso de planificación estratégica no es algo que pueda generarse en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal. Requiere de una planificación cuidadosa para cumplir con los procedimientos de manera rigurosa y exhaustiva, para obtener los resultados apropiados para la empresa.
- Como resultado del análisis situacional, se ha definido los principales problemas que LUX debe solucionar preferentemente en el corto plazo, como son: el bajo nivel de liquidez, la falta de objetivos claros, el temor de los empleados a ser despedidos.

- Para generar un incremento en el nivel de liquidez, se debe apuntar al crecimiento en el nivel de ventas y disminución de las cuentas pendientes de cobro. Al ampliar el programa de publicidad, LUX dirige sus productos no solamente a su target (personas de clase económica media alta y empresas), sino a los diferentes estratos sociales y económicos, en los que se pretende incursionar como mercado objetivo.
- Los servicios adicionales que agregan valor, le permite a LUX tener la capacidad de fidelizar a sus clientes, brindándoles las facilidades de consulta y asesoramiento, logrando de esta manera incrementar los niveles de compromiso con la institución.
- Cualquier implementación de programa de gestión administrativa, requiere imperantemente de un programa de difusión, por lo que el Cuadro de Mando sería inútil, sin el apoyo de la comunicación y difusión de la cultura organizacional y planificación estratégica en sí.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que LUX, al contar con altos niveles de ingresos, financie los proyectos prioritarios, siempre y cuando le genere beneficios a corto y largo plazo.
- El expandirse en el segmento de mercado es una opción factible para la empresa, debido a la saturación de distintas empresas emergentes, por lo que difícilmente se puede enfocar a un estrato limitado de clientes.
- Los altos directivos deben comprometer a todos quienes laboran en la empresa dentro del programa de difusión de la cultura organizacional y mejoramiento del clima laboral, ya que sería un esfuerzo inútil el intentar trabajar individualmente para generar resultados favorables.

- Los proyectos a corto plazo, se enfocan a solucionar los problemas prioritarios de la empresa, por lo que su implementación oportuna dará como resultado, un crecimiento no solo en lo financiero, sino también en lo institucional.
- Los proyectos a mediano y largo plazo, generados en la presente investigación, se enfocan hacia necesidades de la empresa, como un horizonte de crecimiento, en el que se proyectan las expectativas de LUX como empresa líder del mercado.
- Toda referencia temporal en lo que se refiere a estimaciones y proyecciones, se debe Hacer en base a la visión 2010, debido a la finalización de los acuerdos de traspaso de derechos(finalización del pago de las cuotas) y en ese año realizar un análisis situacional de la empresa, para determinar el nivel organizacional en el que se encuentra la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

- MINTZBERG, Henry. **El Proceso Estratégico**. Prentice Hall. Madrid España. 1999.
- MORRISEY George: **Planeación Táctica**, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A México 1996.
- SERNA, Humberto: **“Gerencia Estratégica”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003.
- SERNA, Humberto, **“Índices de Gestión”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Cuadro de Mando Integral”**. Gestión 2000. 1997.
- NIVEN, Paul. **“El Cuadro de Mando Integral paso a paso”**. Gestión 2000. 2003.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”**. Gestión 2000. 2000.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Cuadro de Mando Integral”**. Gestión 2000. 1997.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Mapas Estratégicos”**. Gestión 2000. 2003
- SALAZAR, Francis: **Gestión Estratégica de Negocios**. Management Advise & Consulting. Ecuador, 2004
- HINOSTROZA, Diego: **“Diseño de un modelo de Planificación estratégica para el Centro de Desarrollo Empresarial de las Fuerzas Armadas”**. Ecuador, ESPE Tesis CC. AA. – 2000

INVESTIGACIÓN:

- MORAN, Francisco: **Metodología de la Investigación**, I Edición, Ecuador, 1999.
- MUNCH, Lourdes, ANGELES, Ernesto: **Métodos y técnicas de investigación**, Editorial TRILLAS, México , 1996

INTERNET:

- www.luxecuador.com → Página Web de la empresa LUX
- www.master-net.net → Empresa y empresarios – Como desarrollar un plan estratégico en su empresa
- www.elprisma.com → Planeación Estratégica – Apuntes de Administración de Empresas.
- www.gestiopolis.com → Por qué fracasan los Esfuerzos de Planificación Estratégica.
→ Planificación Estratégica Concepto, evolución, características.
→ Planeación Estratégica.
- www.12manage.com → CSF(Factor crítico de éxito) y KPI's (Indicadores claves de desempeño).
- www.improven.com → Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la práctica
- www.algoritmo.com.ar → Evaluación Económica
- www.monografias.com → Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración
- www.wikipedia.org → Globalización
- www.ildis.org.ec → Estadísticas Nacionales
- www.cedatos.com.ec → Datos Estadísticos del Ecuador

- www.bce.fin.ec → Datos Estadísticos actualizados del Ecuador
- www.riie.com.pe → Evaluación de Proyectos de Inversión
- www.eumed.net → Evaluación Financiera

OTROS:

- OLA 4 LA NUEVA FRONTERA – Richard Poe, - 2000
- Lineamientos metodológicos para elaborar el plan de tesis
→ Econ. Yolanda Flores
- Compendio – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MORENO Galo
- Compendio – GERENCIA DE SERVICIOS, CARGUA Segundo
- <http://www.microsoft.com/spain/medianaempresa/businessvalue/kpisforcompanies.aspx>
→ Microsoft, Consejos de TI para adaptar los KPI a la empresa
- <http://www.algoritmo.com.ar/propias/Proymantecasoja/008.CAPITULO%20V.%20Evaluaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica.doc>
→ Evaluación económica

ANEXOS



Anexo No. 1. Encuesta Proveedores

ENCUESTA - PROVEEDORES

Objetivo
 Determinar el nivel de relaciones de LUX con sus Proveedores.

Instrucciones
 1. Responda consinceridad 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

Fecha: _____ País / Ciudad _____

Información Personal

- 1 Nombre de la Empresa: _____
- 2 Actividad Económica: _____
- 3 Representante Legal: _____
- 4 Tiempo de Relación con LUX: _____ años

Información de Análisis

5 LUX realiza los pedidos de manera:

- Muy Frecuente
- Medianamente Frecuente
- Poco Frecuente

6 La forma de pago convenida con LUX es:

- Adecuada
- Medianamente Adecuada
- Poco Adecuada

7 Califique el nivel de sus relaciones con LUX. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

8 Califique la imagen que Usted tiene de LUX. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

9 Califique el nivel de importancia que representa LUX para su empresa. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración



Anexo No. 2. Encuesta Clientes Internos

ENCUESTA - CLIENTES INTERNOS

Objetivo

Determinar el nivel de conocimiento de los empleados sobre la Planificación Estratégica de la Empresa.

Instrucciones

1. Responda consinceridad 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

Información Personal

- 1 Nombre: _____
- 2 Tiempo dentro de la empresa: _____
- 3 Cargo: _____

Información de Análisis

- 4 Conoce Usted la Filosofía Corporativa de la empresa? (Misión, Visión, Principios, Valores, Políticas)

Si _____ No _____

- 5 Enumere los principales valores morales que existen dentro de la empresa, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

1. _____
2. _____
3. _____

- 6 Califique el Clima laboral de la Organización. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

- 7 Califique el nivel de control y seguimiento de las operaciones dentro de la empresa. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

- 8 Califique el nivel de comunicación dentro de la organización. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

- 9 Si Usted fuese Director, Qué cambiaría dentro de su área?. Puede elegir más de una

Incentivos	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>
Programas de integración	<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)	_____

Gracias por su colaboración



Anexo No. 3. Balanced Store Card

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS					METAS							MEDIOS				
		KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC-2007	META DIC-2008	META DIC-2009	META DIC-2010	VARIACIONES			RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATÉGICA/PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERA	1 PF.- Maximizar la rentabilidad.	Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad Neta*100 /Patrimonio	Semestral	Estados Financieros	1,08%	3%	3%	5%	5%	< 3%	3 - 4%	> 4%	Contabilidad	Reestructuración de políticas de financiamiento e inversión	Lcd. Oscar Armas	01-Jul-08	31-Mar-10
	2 PF.- Optimizar los costos y gastos.	Costo de Ventas	Costo de Ventas Maquinaria + Costo de Servicio	Semestral	Estados Financieros	Disminución del 30%	(-) 32%	(-) 34%	(-) 37%	(-) 40%	< 32%	32 - 39%	> 39%	Contabilidad	Proyecto de revalorización de costos	Sr. Juan Carlos Orquera	01-Ene-08	31-Dic-08
		Costos de Administración	Sueldos y Beneficios + otros gastos de administración + gastos de servicio técnico	Semestral	Estados Financieros	Incremento del 60%	Disminución del 10%	Disminución del 15%	Disminución del 20%	Disminución del 25%	< 10%	10 - 24%	> 24%	Contabilidad	Desarrollo de políticas generales para estimación de viáticos y movilización	Sr. Juan Carlos Orquera	01-Ene-08	31-Dic-08
	3 CF.- Aumentar la participación en las compras de los clientes actuales	Ventas Actuales	Nivel de ingreso mensual por ventas de clientes actuales	Mensual	Reporte de ventas	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 150.000	\$ 160.000	< 130000	130000 - 150000	> 150000	Ventas	Ampliación del programa de publicidad	Sr. Jose Luis Rentería	01-Sep-07	31-Dic-07
4 CF.- Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	Cientes Nuevos	Ingreso x Clientes nuevos*100 / ingreso x clientes actuales	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0	20%	25%	30%	40%	< 20%	20 - 39%	> 40%	Atención al Cliente	Ampliación del programa de publicidad	Sr. Jose Luis Rentería	01-Sep-07	31-Dic-07	
CLIENTE	5 CC.- Ofrecer calidad en los productos y servicios a precios competitivos.	Satisfacción del Cliente	# Clientes satisfechos*100 /clientes totales LUX	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0	70%	75%	80%	85%	< 70%	70 - 84%	> 84%	Atención al Cliente	Implantación de un sistema continuo de inteligencia de mercado	Sr. Jose Luis Rentería	01-Ene-08	31-Mar-09
		Niveles de Quejas	# Quejas generadas*100 /# productos LUX entregados a clientes	Trimestral	Reporte de investigación de mercado	0	10%	8%	6%	5%	≥ 10%	5 - 9%	< 5%	Atención al Cliente	Implantación de un sistema continuo de inteligencia de mercado	Sr. Jose Luis Rentería	01-Ene-08	31-Mar-09
	6 CPT.- Disminuir el tiempo de entrega de los productos a clientes y consumidores.	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega del producto a clientes LUX./tiempo de pedido	Mensual	Registro de distribución	3 días	2 días	2 días	1 día	1 día	≥ 3días	1 - 2 días	< 1 día	Ventas, Distribución	Programa de estandarización de tiempo de espera de clientes	Sr. Jose Luis Rentería	01-Ene-08	31-Mar-09
7 CS.- Mejorar el servicio de post venta.	Ingreso por servicio técnico y venta de repuestos	Ingreso proveniente de venta de repuestos y servicio técnico	Semestral	Estados Financieros	\$ 168.000	\$ 170.000	\$ 190.000	\$ 200.000	\$ 220.000	< 170000	170000 - 210000	> 210000	Ventas	Programa de formulación de servicios agregadores de valor	Sr. Jose Luis Rentería	01-Sep-07	31-Ene-08	
INTERNO	8 PO.- Lograr el servicio de proveedores Justo a Tiempo	Nivel de cumplimiento de proveedores	Pedidos LUX recibidos a tiempo*100 /Total de pedidos a proveedores	Trimestral	Registro de pedidos en bodega	65%	70%	75%	80%	85%	< 70%	70 - 84%	> 84%	Contabilidad	Plan de automatización de información de recursos	Lcd. Oscar Armas	01-Ene-08	31-Mar-09
	9 PGC.- Buscar clientes de alto valor	Ingreso de Cuentas estratégicas por agencia	Ingreso promedio de cuentas estratégicas en cada agencia	Mensual	Reporte de Ventas	\$ 1.470	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 1.900	\$ 2.000	< 1500	1500 - 1900	> 1900	Ventas	Ampliación del programa de publicidad	Sr. Jose Luis Rentería	01-Sep-07	31-Dic-07
	10 PGC.- Personalizar el Marketing Masivo	Frecuencia de Mensaje	# repeticiones de anuncios / # medios utilizados	Trimestral	Reporte de Investigación de mercado	0	15%	20%	20%	25%	< 15%	15 - 24%	> 24%	Ventas	Ampliación del programa de publicidad	Sr. Jose Luis Rentería	01-Sep-07	31-Dic-07
	11 PI.- Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	Cantidad de proyectos nuevos	# de proyectos que alargan el ciclo de vida del producto LUX	Trimestral	Registro de Proyectos	0	2 P.	3 P.	3 P.	5 P.	< 2 P.	2 - 4 P.	> 4 P.	Administración	Ampliación del programa de publicidad	Sr. Marco Atencia	01-Sep-07	31-Dic-07
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12 DTH.- Desarrollar un plan de capacitación y formación del talento humano	Nivel de competencias	Plan Ejecutado / Plan Programado	Anual	Reporte de competencias por cargo	0	1	1	1	1	< 1	(=) 1	> 1	Recursos Humanos	Programa de integración de capacidades y experiencias	Sra. Marcia Gómez	01-Ene-08	31-Mar-09
		Nivel de actualización	% información adquirida en base a la información existente en el mercado	Trimestral	Reporte de evaluaciones	70%	75%	80%	80%	85%	< 75%	75 - 84%	> 84%	Recursos Humanos	Programa de integración de capacidades y experiencias	Sra. Marcia Gómez	01-Ene-08	31-Mar-09
	13 DTL.- Mejorar la tecnología de los sistemas de comunicación	Agilidad de la información	# Equipos comunicados / # total de equipos utilizados en LUX	Semestral	Reporte de resultados	30%	60%	70%	75%	80%	< 60%	760 - 79%	> 79%	Sistemas	Plan de automatización de información de recursos	Ing. Juan Carlos Salazar	01-Ene-08	31-Mar-09
	14 DCO.- Difundir la cultura organizacional	Nivel de conocimiento estratégico	# empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la cia /Total de empleados	Trimestral	Encuesta sobre conocimiento de cultura organizacional	57%	60%	70%	80%	85%	< 60%	60 - 84%	> 84%	Administración	Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral	Sr. Marco Atencia	01-Sep-07	28-Feb-08
	15 DCO.- Mejorar el clima laboral	Satisfacción del cliente interno	Nivel de satisfacción del empleado en base a encuestas	Trimestral	Encuesta sobre clima laboral	60%	70%	75%	80%	85%	< 70%	70 - 84%	> 84%	Administración	Programa de difusión y evaluación de conocimiento estratégico y ambiente laboral	Sr. Marco Atencia	01-Sep-07	28-Feb-08



Anexo No. 4. Encuestas Clientes Externos

ENCUESTA - CLIENTES EXTERNOS

Objetivo

Determinar el nivel de satisfacción de los Clientes, para mejorar la calidad y servicio prestado.

Instrucciones

1. Responda consinceridad 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

Información Personal

1 Nombre: _____

2 Actividad Económica: _____

Información de Análisis

3 La calidad del producto adquirido es:

Alta	
Media	
Baja	

4 La forma de pago convenida es:

Adecuada	
Medianamente Adecuada	
Poco Adecuada	

5 Califique el nivel del servicio prestado al momento de la transacción. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1	2	3	4	5

8 Podría darnos una sugerencia para mejorar el servicio de la empresa.

Gracias por su colaboración



Anexo No. 5. Encuesta Previa CO y CL

ENCUESTA - CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Objetivo

Determinar el nivel de conocimiento de los empleados sobre la Cultura Organizacional de la Empresa.

Instrucciones

1. Responda consinceridad 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

Información Personal

- 1 Nombre: _____
- 2 Cargo: _____

Información de Análisis

- 3 Conoce Usted la Cultura Organizacional de la empresa? (Misión, Visión, Principios, Valores, Políticas)

Si _____ No _____

- 4 Califique el nivel de difusión de la Cultura Organizacional. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

- 5 Califique el Ambiente Laboral dentro de la empresa. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

- 6 Califique el nivel de comunicación dentro de la organización. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración



Anexo No. 6. Encuesta Post-Taller

ENCUESTA - CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Objetivo

Determinar el nivel de conocimiento de los empleados sobre el Conocimiento de la Cultura Organizacional luego de realizado el taller.

Instrucciones

1. Responda consinceridad 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

Información Personal

- 1 Nombre: _____
- 2 Cargo: _____

Información de Análisis

- 3 Califique el nivel de difusión de la Cultura Organizacional. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

- 4 Califique el Ambiente Laboral dentro de la empresa. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración

Anexo No. 7. Balance General LUX

BALANCE GENERAL LUX	
	Variación 2005-2006
1 ACTIVOS	141%
1.1 CORRIENTE	146%
1.1.1 DISPONIBLE	-918%
1.1.2 EXIGIBLE	163%
1.1.3 REALIZABLE	-26%
1.2 FIJO	-16%
 PASIVO Y PATRIMONIO	 141%
 PASIVOS	 190%
2.1 CORRIENTE	421%
2.2 LARGO PLAZO	-9%
2.2.1 PRESTAMOS BANCARIOS	-93%
2.2.2 LABORALES	-11%
2.2.3 COMPAÑÍAS RELACIONADAS	0%
 3 PATRIMONIO	 2%
3.1 CAPITAL SOCIAL	0%
3.2 RESULTADOS	45%
3.3 RESERVAS	0%
 RESULTADO DEL PERÍODO	 314%

Anexo No. 8. Estado de Pérdidas y Ganancias LUX

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
	Variación 2005-2006
TOTAL INGRESOS	1%
4 OPERACIONALES	1%
4.1.1 VENTAS	7%
4.1.2 DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS VE	156%
4 NO OPERACIONALES	14%
TOTAL EGRESOS	-5%
5 COSTOS	-32%
5 COSTO DE VENTAS PROD NO FBRICADOS	-32%
6 GASTOS	1%
6 GASTOS GENERALES	-1%
6.1.1 ADMINISTRACIÓN	62%
6.1.2 GASTOS DE VENTAS	-33%
6 GASTOS FINANCIEROS	64%
6 GASTOS NO DEDUCIBLES	-65%
 RESULTADO DEL PERÍODO	 3.1387