

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL “TALLER
FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA
Y A MANO” EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

TUTOR

EC. ROCÍO MATABAY RAMOS

AUTOR

ROSA QUITO

UNIVERSIDAD ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL TALLER “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y AMANO” DE LA CIUDAD DE CUENCA” ha sido desarrollado por Rosa Mercedes Quito Parapi con C.C. No. 0104158209 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Rosa Mercedes Quito Parapi

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicado en primer lugar a Dios por haberme dado la fuerza interna para poder alcanzar mis objetivos, en segundo lugar dedico este informe con amor y respeto a mi madre quien con su inmenso sacrificio y aliento hizo todo lo posible para que continúe con mi preparación profesional durante este período y en tercer lugar a todas aquellas personas quienes estuvieron en los buenos y malos momentos con su apoyo incondicional, gracias a todos por la comprensión que me han tenido.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios quien me dio la vida y salud para continuar con mis estudios, a más de guiarme y protegerme día a día.

En segundo lugar quiero agradecer al tutor de esta tesis quien con su sabiduría me brindó sus conocimientos y apoyo sobre el tema desarrollado como también hizo posible la culminación del mismo.

RESUMEN

El desarrollo de la presente tesis tiene como objetivo principal proponer un modelo de plan estratégico para el taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, logrando así que en el futuro sea una de las mejores dentro del mercado de la confección de prendas de vestir en la Ciudad de Cuenca, en un horizonte de tiempo de cinco años, basada en un enfoque estratégico adecuado.

En el primer capítulo, se describe una revisión completa del aspecto metodológico y hasta la exploración de las diferentes herramientas que han sido planteadas por autores como: Humberto Serna (Gerencia estratégica), Michael Porter (Cinco fuerzas), quienes indican ciertos análisis que nos llevan a ver la realidad en que vive una empresa.

Por consiguiente, se realiza el diagnóstico estratégico el cual constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, por lo que al aplicarlo a la pequeña, mediana y grande empresa se logra que ésta tenga una proyección de futuro en el negocio, desarrollando su capacidad competitiva y al realizar el respectivo análisis se pudo determinar las necesidades existentes en las empresas y la puesta en práctica de medidas para aprovechar los puntos fuertes y disminuir las debilidades mejorando así la gestión empresarial.

Esto conduce al desarrollo del direccionamiento estratégico, en la cual se plantea la misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias, planes,

posicionamiento, etc., las cuales conllevaron a definir nuevos procesos mismos que son óptimos para el taller ya que se elimina una actividad que no genera beneficios para la misma.

A partir de lo anterior, se realiza el monitoreo y control bajo ciertos parámetros como, el mapa estratégico el cual se enfoca en cuatro perspectivas como aprendizaje y desarrollo, procesos internos, cliente y financiera, generando iniciativas que plantean la ruta desde el presente hacia el futuro, para luego formular el tablero de control en el que se detallan los objetivos, estrategias, indicador, metas, responsables y el tiempo a regirse para culminar el propósito de cada uno de los objetivos planteados; posteriormente se realiza la matriz de iniciativas estrategias en la que se engloba los propósitos más significativos a los cuales se les da mayor prioridad.

Una vez finalizado con el diagnóstico, direccionamiento, monitoreo y control, es necesario que todo lo mencionado tenga una propuesta financiera, misma que refleja el estado actual de su financiamiento y sus proyecciones hacia el tiempo requerido.

Finalmente, se deducen las respectivas conclusiones de todo el documento la cual conlleva a definir recomendaciones para que esta sea más competitiva en el mercado actual.

ABSTRACT

The development of this thesis main objective is to propose a model strategic plan for the workshop "Folk Artisan Assortment in hand and machine embroidery, thus ensuring that in the future is one of the best in the market for garment making Dress in the City of Cuenca, in a time horizon of five years based on an appropriate strategic approach.

In the first chapter describes a comprehensive review of methodological aspect and to the exploration of the different tools that have been raised by authors such as Humberto Serna (Strategic Management), Michael Porter (Five Forces), who suggest certain tests that lead us to see the reality of living a business.

Therefore, the diagnosis strategy which is a technique that spans the entire enterprise and the environment, so that when applied to small, medium and big companies that it has achieved a projection of future business by developing their competitiveness and to perform the respective analysis could determine the needs in business and the implementation of measures to exploit the strengths and minimize weaknesses and thereby improve corporate governance.

This leads to the development of strategic direction, which raises the mission, vision, principles and values, goals, strategies, plans, positioning, etc., Which entailed them to define new processes that are optimal for the workshop that eliminates an activity that generates profits for it.

From the above, it performs the monitoring and control under certain parameters, such as the strategic map which focuses on four perspectives such as learning and development, internal processes, customer and financial, generating initiatives that present the route from the present into the future, then formulate the control panel which details the objectives, strategies, indicators, targets, responsible and time to be bound to complete the purpose of each of the objectives set, after which the array of initiatives carried out strategies which encompasses the most important purposes to which they are given higher priority.

Once the diagnosis, addressing, monitoring and control, it is necessary that all of the above have a financial proposal, it reflects the current state of their funding and their projections into the required time.

Finally, we deduce the respective findings of the entire document which leads to define recommendations for it to be more competitive in the market today.

INDICE

Índice Capítulos

Contenido

CAPÍTULO I.....	1
METODOLOGÍA.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema.....	4
1.5. Objetivos de la Investigación.	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.6. Justificación.	6
1.6.1. Justificación Teórica.	6
1.6.2. Justificación Metodológica.	7
1.6.3. Justificación Práctica.	9
1.7. Marco Teórico	10
1.7.1. Análisis externo.	12
A) Análisis PEST.....	12
B) Cinco Fuerzas de Porter	12
1.7.2. Análisis interno	15

A) Capacidades internas	15
B) PCI (Perfil de capacidades internas de la compañía)	15
1.7.3. Matriz FODA.....	17
1.7.4. Direccionamiento estratégico.....	18
A) Misión corporativa.....	19
B) Visión corporativa	20
C) Principios y valores Corporativos.....	21
1.7.5. Opciones estratégicas	23
A) Estrategias	23
a.1. Alternativas estratégicas	23
B) Planes de Acción o planes operativos.	24
C) Presupuesto estratégico	24
1.7.6. Cadena de valor.	25
1.7.7. Monitoreo y control estratégico.....	26
1.7.8. Evaluación financiera.....	27
1.8.1. Hipótesis General	29
1.8.2. Hipótesis Específicas.....	29
CAPÍTULO II	30
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	30
2.1. Análisis del Macroentorno.....	31
2.1.1. Factor Político-Legal.....	31

A) Político	31
B) Legal	32
2.1.2. Factor Económico	36
A) Crecimiento del PIB	38
B) Tasa de Inflación.....	40
B) Tasa de Inflación.....	41
C) Tasa de desempleo	42
2.1.3. Factor Demográfico	43
A) Crecimiento de la población.....	43
A) Estructura Familiar.....	45
B) Ingreso Familiar	46
A) Nuevos sistemas tecnológicos.....	47
B) Mejoramiento de procesos de elaboración	48
2.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	53
A) Rivalidad en la Industria (competidores del sector)	53
B) Amenaza de Nuevos Competidores (competidores potenciales).....	56
C) Amenaza de Productos Sustitutos.....	56
E) Poder de Negociación con clientes o compradores	58
2.2.2. Matriz PC (Perfil Competitivo).....	60
2.2.3. Análisis del Perfil de Capacidades Internas (PCI).	61
A) Capacidad Directiva.....	61
a.1. Cultura Organizacional.....	61
B) Capacidad Humana:	62

b.1. Estructura Organizacional.....	62
b.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	63
b.3. Cadena de Valor	63
c.1. Análisis del Marketing Mix.....	64
c.2. Investigación de Mercado.....	66
D) Capacidad Financiera.....	77
E) Capacidad Tecnológica.....	79
2.2.4. Matriz PCI.....	82
2.2.7. Matriz Defensiva.....	85
2.2.8. Matriz FODA.....	86
CAPÍTULO III.....	87
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	87
3.2. Visión.....	89
3.5.1. FODA con estrategias.....	91
3.8. Planes de Acción por Perspectivas.....	95
3.9. Posicionamiento.....	105
3.9.1. Imagen corporativa.....	105
A) Razón Social.....	105
B) Objeto y finalidad.....	105
C) Logo.....	105

D) Slogan	106
3.9.2. Producto.	106
3.9.3. Precios.....	108
3.9.4. Plaza.....	109
3.9.5. Publicidad y Promoción.	110
3.9.6. Personal de Contacto.	113
3.9.9. Procesos.....	116
A) Estructura Organizacional.....	117
a.1. Organigrama Estructural.	117
a.2. Organigrama Posicional.	118
B) Cadena de Valor.	119
C) Procesos Actuales.	120
c.1. Diagramas de Bloque:.....	120
c.2. Matriz de Análisis de Procesos Actuales.....	129
D) Propuesta de Mejora de Procesos.....	156
d.1. Diagramas de Bloque.....	156
d.2. Matriz de Análisis de Procesos Mejorados.....	167
E) Resumen de los Procesos Actuales y Mejorados	207
 CAPÍTULO IV	 209
 MONITOREO Y CONTROL.....	 209
4.1. Mapa estratégico.....	209

4.2. Tablero de control	212
4.3. Matriz de realización de estrategias.....	214
CAPÍTULO V	216
EVALUACIÓN FINANCIERA	216
5.1.1. Fuentes de Financiamiento.....	218
5.1.2. Condiciones del Financiamiento.....	218
5.2. Presupuestos.....	220
5.2.1 Presupuesto de Ventas	220
5.2.2. Presupuesto de Costos.....	221
5.2.3. Presupuestos de Gastos Administrativos.....	222
5.2.4. Presupuesto de Gasto de Ventas.....	225
5.2.5. Depreciación y Amortización.....	226
5.3. Estado de Resultados.....	227
5.5. Flujo de Efectivo Incremental.....	233
5.6 Indicadores de Evaluación.....	234
CAPÍTULO VI	235
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	235

6.1. Conclusiones	235
-------------------------	-----

6.2. Recomendaciones	237
----------------------------	-----

Bibliografía

Anexos

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Crecimiento anual de la industria manufacturera	38
Cuadro 2: Proyección de la población ecuatoriana del cantón cuenca	43
Cuadro 3: Proyección de la población rural del la ciudad de cuenca	44
Cadro 4: Perfil de oportunidades y amenazas del medio (poam)	50
Cuadro 5: Competidores de la industria de confecciones en el azuay	54
Cuadro 6: Perfil de oportunidades y amenazas del medio perfil competitivo (pc)	60
Cuadro 7: Precios según tipo de prendas (varían según insumos).....	65
Cuadro 8: Indicadores.....	78
Cuadro 9: Perfil de capacidades internas (pci)	82
Cuadro 10: Foda ponderado matriz de impactos	83
Cuadro 11: Matriz ofensiva de iniciativa estratégica	84
Cuadro 12: Matriz defensiva de iniciativa estratégica	85
Cuadro 13: Factores clave de éxito	86
Cuadro 14: Análisis foda.....	92
Cuadro 15: Plan de acción no. 1	95

Cuadro 16: Plan de acción no. 2.....	96
Cuadro 17: Plan de acción no. 3.....	97
Cuadro 18 Plan de acción no. 4.....	98
Cuadro 19 Plan de acción no. 5.....	99
Cuadro 20: Plan de acción no. 6.....	100
Cuadro 21: Plan de acción no. 7.....	101
Cuadro 22: Plan de acción no. 8.....	102
Cuadro 23: Plan de acción no. 9.....	103
Cuadro 24: Plan de acción no. 10.....	104
Cuadro 25: Línea de productos.....	107
Cuadro 26: Línea de precios.....	108
Cuadro 27: Hoja volante	111
Cuadro 28: Costo radial	112
Cuadro 29: Resumen de los costos	113
Cuadro 30: Adquisición y almacenaje de materia prima	129
Cuadro 31: Tiempo y costo del proceso de adquisición y almacenaje de materia prima	130
Cuadro 32: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	131
Cuadro 33: Asignación de materia prima al producto	132
Cuadro 34: Análisis del costo del proceso de asignación de materia prima al producto	133
Cuadro 35: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	134
Cuadro 36: Control de inventarios	135

Cuadro 37: Análisis en tiempo y costo del proceso de control de inventarios.....	136
Cuadro 38: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	137
Cuadro 39: Diseño del producto	138
Cuadro 40: Análisis en tiempo y costo del proceso diseño del producto	139
Cuadro 41: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	140
Cuadro 42: Fabricación.....	141
Cuadro 43: Análisis en tiempo y costo del proceso de fabricación	142
Cuadro 44: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	143
Cuadro 45: Acondicionamiento de productos terminados.....	144
Cuadro 46: Análisis en tiempo y costo del proceso de acondicionamiento del producto terminado.....	145
Cuadro 47: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	146
Cuadro 48: Manejo de stock	147
Cuadro 49: Análisis en tiempo y costo del proceso de manejo de stock	148
Cuadro 50: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	149
Cuadro 51: Promoción y publicidad	150
Cuadro 52: Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad ...	151
Cuadro 53: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	152
Cuadro 54: Venta del producto	153
Cuadro 55: Análisis en tiempo y costo del proceso de venta del producto	154
Cuadro 56: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual.....	155
Cuadro 57: Adquisición y almacenaje de materia prima	167

Cuadro 58: Análisis de tiempo y costo del proceso de adquisición y almacenaje de materia prima	168
Cuadro 59: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	169
Cuadro 60: Asignación de materia prima al producto	171
Cuadro 61: Análisis en tiempo y costo de asignación de materia prima al producto	172
Cuadro 62: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	173
Cuadro 63: Control de inventario	175
Cuadro 64: Análisis en tiempo y costo del proceso de control de inventario	176
Cuadro 65: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	177
Cuadro 66: Diseño del producto	179
Cuadro 67: Análisis en tiempo y costo del proceso de diseño del producto	180
Cuadro 68: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	181
Cuadro 69: Fabricación.....	183
Cuadro 70: Análisis en tiempo y costo del proceso de fabricación	184
Cuadro 71: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	185
Cuadro 72: Acondicionamiento de productos terminados.....	187
Cuadro 73: Análisis en tiempo y costo del proceso acondicionamiento de productos terminados.....	188
Cuadro 74: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	189
Cuadro 75: Manejo de stock	191
Cuadro 76: Análisis en tiempo y costo del proceso de manejo de stock	192
Cuadro 77: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	193

Cuadro 78: Promoción y publicidad	195
Cuadro 79: Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad ...	196
Cuadro 80: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	197
Cuadro 81: Venta del producto	199
Cuadro 82: Análisis en tiempo y costo del proceso de venta del producto	200
Cuadro 83: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	201
Cuadro 84: Servicio al cliente	203
Cuadro 85: Análisis en tiempo y costo del proceso de servicio al cliente	204
Cuadro 86: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado	205
Cuadro 87: Resumen de los procesos actuales y mejorados	207
Cuadro 88: Productividad.....	208
Cuadro 89: Tablero de de control	213
Cuadro 90: Matriz de iniciativas estratégicas.....	215
Cuadro 91: Activo no corriente.....	217
Cuadro 92: Financiamiento	218
Cuadro 93: Condiciones.....	218
Cuadro 94: Tabla de amortización	219
Cuadro 95: Presupuesto de ventas por línea de productos y servicio	220
Cuadro 96: Presupuesto de costo.....	221
Cuadro 97: Gastos de personal sin propuesta.....	222
Cuadro 98: Otros gastos administrativos	223
Cuadro 99: Gastos del personal con propuesta.....	224
Cuadro 100: Gastos de capacitación, honorarios, otros.	225

Cuadro 101: Gastos de venta con propuesta.....	225
Cuadro 102: Depreciación y amortización activos no corrientes de la empresa ..	226
Cuadro 103: Estado de resultados con propuesta	227
Cuadro 104: Costos fijos y variables.....	228
Cuadro 105: Punto de equilibrio.....	229
Cuadro 106: Punto de equilibrio.....	231
Cuadro 107: Flujo de efectivo con propuesta.....	233
Cuadro 108: Indicadores de evaluación y evaluación financiera	234

Índice Gráficos

Gráfico 1: Variación anual del pib (tasas a precios de 2000)	39
Gráfico 2: Comportamiento anual de la inflación	41
Gráfico 3: Tasa de desempleo a nivel nacional	42
Gráfico 4: Población rural cuencana femenina-masculina	44
Gráfico 5: Ingreso familiar mensual (cifras redondeadas).....	47
Gráfico 6: Tabulación 1	71
Gráfico 7: Tabulación 2	72
Gráfico 8: Tabulación 3	72
Gráfico 9: Tabulación 4	73
Gráfico 10: Tabulación 5	74
Gráfico 11: Tabulación 6	74
Gráfico 12: Tabulación 7	75

Gráfico 13: Tabulación 8.....	76
Gráfico 14: Recepción y almacenaje de materia prima.....	170
Gráfico 15: Asignación de materia prima al producto	174
Gráfico 16: Control de inventarios.....	178
Gráfico 17: Diseño del producto.....	182
Gráfico 18: Fabricación.....	186
Gráfico 19: Acondicionamiento de producto terminado	190
Gráfico 20: Manejo de stock	194
Gráfico 21: Promoción y publicidad	198
Gráfico 22: Venta del producto	202
Gráfico 23: Servicio al cliente.....	206
Gráfico 24: Activos no corrientes	217
Gráfico 25: Punto de equilibrio.....	230
Gráfico 26: Punto de equilibrio año 5.....	232
Gráfico 27: Valor actual neto.....	234

Índice Fotografías

Fotografía 1: Máquina coser 1	80
Fotografía 2: Máquina de coser 2	80
Fotografía 3: Bordado de pollera	81
Fotografía 4: Trajes navideños	81
Fotografía 5: Logo.....	105

Fotografía 6: Diseños del bordado para polleras	106
Fotografía 7: Fundas reciclables	114
Fotografía 8: Mandil a utilizar	115

Índice Figuras

Figura 1: Sistema de producción en confecciones de prendas de vestir (general) 49	
Figura 2: Tamaño de la muestra	67
Figura 3: Canal directo.....	109
Figura 4: Organigrama 1	117
Figura 5: Organigrama 2.....	118
Figura 6: Cadena de valor procesos	119
Figura 7: Mapa estratégico	211

Índice de diagramas

Diagrama de bloque 1: Proceso actual adquisición de m.p.	121
Diagrama de bloque 2: Proceso actual asignación de m.p.	122
Diagrama de bloque 3: Proceso actual de inventarios	123
Diagrama de bloque 4: Proceso actual diseño de productos	124
Diagrama de bloque 5: Proceso actual de fabricación	125
Diagrama de bloque 6: Proceso actual acondicionamiento de p.t.	126
Diagrama de bloque 7: Proceso actual manejo de stock	127

Diagrama de bloque 8: Proceso actual de promoción y publicidad.....	127
Diagrama de bloque 9: Proceso actual de venta	128
Diagrama de bloque 10: Proceso mejorado de adquisición de m.p.	157
Diagrama de bloque 11: Proceso mejorado de asignación de m.p.....	158
Diagrama de bloque 12: Proceso mejorado de inventarios.....	159
Diagrama de bloque 13: Proceso mejorado de diseño de producto	160
Diagrama de bloque 14: Proceso mejorado de fabricación.....	161
Diagrama de bloque 15: proceso mejorado de acondicionamiento de p.t.	162
Diagrama de bloque 16: proceso mejorado de manejo de stock	163
Diagrama de bloque 17: proceso mejorado de promoción y publicidad.....	164
Diagrama de bloque 18: proceso mejorado de venta	165
Diagrama de bloque 19: proceso mejorado de servicio al cliente	166

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes

El Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”, inicio su actividad en el año de 1979, en la Ciudad de Cuenca ubicada la Parroquia San Sebastián, el propietario del taller es la Sra. Guadalupe Sangurima.

Se dedica la producción y comercialización de prendas de vestir para todo tipo de personas; generalmente tiene un segmento específico al que atiende por ello es el surgimiento del nombre de la empresa ya que sus productos son para personas que les gusta lo artesanal.

El taller actualmente está ubicado en la ciudad de Cuenca en la calle Tarqui 6-94 y Presidente Córdova.

El Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”, tiene una ubicación favorable ya que en este lugar existe una fuerte afluencia de personas, por lo cual la empresa no se ha visto en la necesidad de desarrollar una campaña publicitaria para atraer clientes y ganar un espacio en el mercado.

Financieramente cabe recalcar que el taller no realiza inventarios, registros de control de mercadería, Estados Financieros, ingreso y egreso de efectivo que posee la empresa, normalmente el propietario es quien se encarga de las decisiones administrativas que se presentan a diario en la empresa.

Ahora por la crisis que ve el país el taller en cuestión, ha tenido que hacer un recorte del personal por no tener financiamiento para pagar lo necesario a sus empleados de producción.

1.2. Planteamiento del problema

Ante una situación de crisis, como la que nos asola actualmente y cada vez se acentúa más con el entorno de incertidumbre que vive el país y las empresas, y la dinámica competitiva de muchos sectores hace que las empresas de varios sectores tengan que estar a la vanguardia de lo que realmente sucede a sus alrededores para que dichas empresas se adapten a las nuevas circunstancias del entorno.

Y, en un entorno tan competitivo, los cambios son constantes; también para la formación de empleados y directivos, ello lleva a muchas empresas y organizaciones a plantearse nuevas necesidades relativas al valor de la información y del conocimiento en la empresa, por ello resulta de suma importancia

adaptarse a las nuevas necesidades, que vienen marcadas por el avance tecnológico, que reemplaza a los antiguos sistemas de información, aquellos que convertían datos operacionales en indicadores de gestión y que se han visto desbordados por un nuevo planteamiento del tratamiento de la información a la hora de tomar decisiones, por lo que es necesario buscar nuevas formas de contrarrestar a la competencia implantando estrategias que permitan ser más competitivas en el mercado que operan.

En el ámbito interno del Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”, existe un gran enflaquecimiento en lo referente a la propietaria ya que es única en realizar todas las operaciones de la empresa en cuanto a la toma de decisiones, ventas, caja, pedido a proveedores, producción, etc., esto ha generado que el taller no tenga más oportunidades de superarse con nuevos proyectos administrativos quienes se ayuden a mantener un control de cada una de las actividades; por ello es conveniente realizar una inversión en la capacitación del personal para que colabore con las actividades de la empresa, no obstante existe la falta de un registro contable en la empresa, esto debido a que no existe coordinación por parte de la propietaria y sus empleados; lo cual lleva a que el taller no sea responsable de sus utilidades, siendo un taller que tiene varios clientes que acuden dejar sus obras para que las realicen según el modelo que requieren, además de realizar compras inmediatas; por ello se cree

conveniente realizar un esquema el cual le permita controlar sus ingresos y gastos siendo imprescindible para el taller.

Por ello, es responsabilidad del propietario o directivo fomentar alternativas que den solución a las situaciones antes mencionadas, además de mejorar el bienestar del empleado para provocarle un sentimiento de identificación y compromiso con el taller, de allí que es sumamente necesario y fundamental desarrollar un modelo de gestión estratégica la cual permitirá al taller enfrentarse de manera rápida y efectiva; ya que se vive en un entorno cambiante lo que exige un reto competitivo, y en consecuencia, estas empresas están obligadas a desarrollar innovadoras estrategias para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos ámbitos competitivos obteniendo rentabilidad a largo plazo.

1.3. Formulación del problema.

¿Cuál será el modelo de gestión estratégica ideal para el Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”, que le permita ser más competitiva en el mercado y obtenga rentabilidad a largo plazo?

1.4. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual tanto interna como externa del Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”?
- ¿Cuál será el lineamiento estratégico que el taller debería utilizar para llegar a ser competitiva en el mercado local?
- ¿Cuál será el riesgo o beneficio que tendrá la el taller al ejecutar la propuesta en cuanto a su estructura financiera?
- ¿Cuáles serán los sistemas de control o indicadores que permitan evaluar la ejecución del plan de una manera eficiente y efectiva?.

1.5. Objetivos de la Investigación.

1.5.1. Objetivo General

Plantear un modelo de gestión estratégica que permita al Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”, ser más competitiva en el mercado y obtenga rentabilidad a largo plazo.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la situación actual tanto interna como externa del Taller “FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO”.
- Definir el lineamiento estratégico que el taller debería utilizar para llegar a ser competitiva en el mercado local.
- Evaluar el riesgo o beneficio que el taller tendrá al ejecutar la propuesta en cuanto a su estructura financiera.
- Determinar los sistemas de control e indicadores que permitan medir la ejecución del plan de forma eficiente y efectiva.

1.6. Justificación.

1.6.1. Justificación Teórica.

Básicamente para realizar este tema, se utilizará el libro de Planificación y Gestión Estratégica del autor Humberto Serna Gómez, debido a que tiene un punto de vista empresarial, ya que este autor describe a empresas que han realizado cambios al implantar un modelo estratégico generando una buena acogida por parte de estas.

Este libro permite observar la secuencia que se debe aplicar con el fin de implantar un modelo estratégico acorde a la empresa, permitiendo primeramente realizar un análisis corporativo de la empresa el cual nos permite observar y desarrollarlo en caso que no tuviera una misión, visión, valores, objetivos, etc., además permite

realizar análisis macro y micro el cual define la situación por la que atraviesa la empresa entre otros puntos que son de gran importancia como la formulación de las estrategias, la evaluación financiera, y sobre todo el poder realizar un seguimiento con el monitoreo y control el cual nos ayudará a determinar si el plan puesto en marcha es efectivo para la empresa.

Además contamos con una tecnología útil que es el Internet, el cual me permitirá realizar investigaciones en varias páginas Web sobre la Planificación Estratégica y todos los temas que involucre un plan el cual complementara algunos puntos que no sean claros de acuerdo al autor.

1.6.2. Justificación Metodológica.

Con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de la respectiva tesis y dar sustento al marco teórico realizado, se aplicaran varias herramientas tales como: la matriz de análisis FODA, el cual tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas; de hecho esta herramienta se desarrolla a partir de los análisis internos y externos como el PCI y el POAM, estos dos perfiles permitirán encontrar los puntos más esenciales de una empresa; otra de la herramienta a utilizar es las cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta reveladora de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis del valor de una estructura de la industria; todo este diagnostico permitirá continuar con el siguiente proceso que

es la opción estratégica en el cual se plantean alternativas estratégicas además de identificar el portafolio de productos de la empresa mismo que permitirá desarrollar estrategias y establecer prioridades de inversión con el fin de tomar decisiones estratégicas adecuadas que mejores los resultados de la empresa; dando así paso a la formulación estratégica en la que se observan tipos de estrategias mismas que permitirán que los planes de acción sean desarrollados de forma eficaz, con sus respectivos responsables; y por último punto a tratar en el marco teórico que es la auditoria estratégica o también considerado como monitoreo y control, el cual contendrá toda la información de los respectivos indicadores que contribuirán al desarrollo del Balanced Scorecard o BSC, mismo que integra cuatro perspectivas diferentes de la gestión, a saber el proceso de crecimiento y de formación, los procesos internos, la relación de clientes y los resultados financieros. Los cuales son útiles debido a que ayuda a las empresas a evaluar las acciones necesarias de su capacidad interna para mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, los sistemas y los procesos entre otros.

Además para conocer más a fondo cuales son las percepciones que tienen clientes de la empresa, se utilizara técnicas cualitativas y cuantitativas tales como: entrevistas, encuestas, fotografías que darán y aportaran validez a la propuesta antes mencionada.

1.6.3. Justificación Práctica.

Al ejecutar la propuesta de Planificación Estratégica permitirá que el Taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, sea más competitiva en el mercado que opera a más de que la empresa sea más eficiente en sus actividades diarias.

Además se ha escogido realizar este tema por varias razones tales como: al implementar esta propuesta como estudiante, me permitirá aplicar conocimientos impartidos por el profesorado de la Institución Universitaria; con el fin de que me permita culminar con mi carrera universitaria con éxito y tener una profesión que me ayudará a salir adelante.

Lo que realmente se busca al implantar la propuesta es mejorar la situación del taller y contrarrestar la crisis económica que se vive en el país, obteniendo eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos, materiales y económicos, permitiendo que la empresa y sus proveedores tengan una relación adecuada que siempre sea beneficiosa para a ambas partes.

Todo esto permitirá que la empresa crezca día a día y tenga presente que una empresa siempre debe realizarse un estudio para verificar el cumplimiento de sus objetivos, para ello la empresa siempre debe realizar actividades bajo un

cronograma de control establecido por el propietario de la empresa y sus empleados hayan participado en el desarrollo del mismo.

De allí que surge la necesidad de implantar un modelo de gestión estratégica el cual permitirá que dicha empresa tenga una visión clara de lo que desea ser en un tiempo determinado siendo una empresa responsable con cada una de sus actividades diarias.

1.7. Marco Teórico

La Planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas prepararse día a día para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas que poseen, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir?

Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

La planeación estratégica así entendida tiene los siguientes componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica y la auditoria estratégica, mismos que nos servirán de guía para la realización del marco teórico a tratarse en este tema.

1.7.1. Análisis externo.

A) Análisis PEST

Es una herramienta de gran utilidad que sirve para comprender el crecimiento del mercado, el cual está compuesto por las iniciales de factores como Políticos, económicos, sociales y tecnológicos, por lo que son esencialmente externos.

B) Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla, este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos. Por esta razón los elementos básicos que conforman el Perfil Competitivo serán detallados a continuación.

1. El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él.

2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

3. La presión de productos sustitutos: En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

4. El poder de negociación que ejercen los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor siempre y cuando existan en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos.

C) POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

Este POAM, es un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa, debido a que son factores que no se pueden controlar fácilmente tales como: los cambios del consumidor, condiciones políticas, estructura de mercado, así como los tecnológicos.

Para contrarrestar estos cambios el gerente estratégico debe conocer la naturaleza en que se mueve la empresa, esta es una tarea continua y sobre todo permanente para la alta dirección, más aun si la empresa se encuentra en un ambiente de cambio constante y turbulento.

“Para la realización de esta auditoría externa hay que considerar seis áreas claves que nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas estas son:”¹

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos
- Factores Geográficos

Si bien los factores y fuerzas del entorno se dan por hechos que están fuera del control de la firma una vez situados y entendidos es posible desarrollar una

¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R editores, 7^{ma} Edición, 2000, Página 139.

estrategia que a la empresa le permita reaccionar con antelación dichos factores. Es así como la empresa puede aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que genera su entorno.

“El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”²

1.7.2. Análisis interno

A) Capacidades internas

Dentro de este punto lo que se describe son básicamente las capacidades que una empresa posee obteniendo como resultados ventajas y desventajas.

B) PCI (Perfil de capacidades internas de la compañía)

Este perfil de capacidad interna (PCI), es una herramienta que nos ayudará a la realización de una auditoría organizacional de acuerdo a sus fortalezas y debilidades las cuales serán identificadas como factores, mismos que permiten observar cuáles son los causantes de una mala operación corporativa

² SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R editores, 7^{ma} Edición, 2000, Página 140.

internamente. “Para el desarrollo de este PCI lo que se examina son cinco categorías:”³

- Capacidad Directiva
- Capacidad competitiva (o de mercado)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (producción)
- Capacidad de Talento Humano

Al haber realizado el PCI, hay que tomar en cuenta que falta realizar la auditoría externa o también llamado Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), el cual complementará al cuadro anterior con el fin de obtener un análisis de los cuatro puntos que integra el FODA.

Al haber identificado el modelo de Porter y su detalle de las fuerzas que la conforman debemos realizar una análisis global tanto del Perfil de capacidad interna (PCI), perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), e integrando el análisis competitivo (Perfil Competitivo PC), es muy importante realizar un análisis FODA, el cual permitirá determinar si la empresa se encuentra capacitada para desempeñarse en el medio.

³ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R editores, 7^{ma} Edición, 2000, Página 120.

De todo esto es que surge la necesidad de realizar un complemento general de todos los perfiles que hemos realizado anteriormente en la matriz FODA, la misma que englobará todos los análisis antes mencionados.

1.7.3. Matriz FODA.

La matriz FODA consiste en concretar en una tabla todo el resumen de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas), con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa. Para lo cual a continuación se describe el significado del FODA:

“El FODA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y el perfil competitivo (PC).”⁴

Este análisis FODA ayuda al estratega a encontrar una mejor solución de las tendencias del medio dicho análisis permitirá a la empresa a formular estrategias

⁴ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R editores, 7^{ma} Edición, 2000, Página 157.

para aprovechar sus oportunidades, prevenir el efecto de sus debilidades como también sus amenazas.

Para realizar el FODA hay que tomar en cuenta el análisis del PCI, el POAM y el Perfil competitivo (PC) para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita realizar una clasificación.

Una vez priorizados los elementos del FODA, el siguiente paso es hacer la relación entre ellos con el fin de determinar cuáles fortalezas permiten lograr oportunidades o protegerse de amenazas o bien cuáles son las debilidades que impiden lograr las oportunidades del mercado o facilitan que se den las amenazas, de ahí que es importante tomar en cuenta para el análisis respectivo.

1.7.4. Direccionamiento estratégico.

Por consecuente el direccionamiento nos dará pautas para conocer más a fondo a una empresa en cuanto a su misión, visión, valores etc., por ello a continuación se detalla lo más importante dentro del direccionamiento estratégico mencionado por Serna.

A) Misión corporativa

La misión es la razón de ser de una organización; es decir es la descripción breve de la empresa en cuanto a la actividad que se dedica permitiendo distinguirse de otras empresas.

Cabe destacar que esta misión permite realizar la formulación de la visión, por ello es muy importante que sea formulada bajo parámetros que den sustento a lo realmente se dedica la empresa con el fin de que no haya una confusión en su actividad. De hecho se presenta una opción que debe ser considerada al formularla. La **misión** da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué valores respetamos?

La misión debe ser una fórmula:

- Ambiciosa
- Clara
- Sencilla
- Corta
- Compartida

Por lo tanto la misión debe ser clara y debe ser conocida al igual que la visión por todos los miembros de la organización, esta misión debe crear compromisos y no solamente formar parte de un simple recuadro en la pared de una oficina, de allí que es importante que una empresa induzca al comportamiento de lo que es en verdad.

B) Visión corporativa

Es considerada como el futuro de la organización dentro de X años, generalmente la define la alta dirección de la empresa; sin embargo hay que tener muy en cuenta que la visión debe ser amplia e inspiradora la cual debe ser conocida por todos los integrantes de la organización.

“En este caso la **Visión** da respuesta a las siguientes preguntas:”⁵

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

La visión debe ser una fórmula: con visión de futuro, no de mejorar el pasado, coherente con la MISIÓN, ambiciosa, clara, sencilla, atractiva, compartida.

⁵ CORTADELLAS, Joan. Proceso de Planificación Estratégica, Cátedra Unesco de Dirección Universitaria

C) Principios y valores Corporativos

Es un proceso el cual nos permitirá conocer cuáles son los principios que posee una empresa, dichos principios son aquellas como: creencias, valores, normas que básicamente son considerados muy importantes debido a que son las que regulan la vida de la empresa, y esto se estudia dentro de la cultura organizacional.

Además los principios no son considerados parte de la visión y misión, sin embargo son el soporte de la visión y misión porque este es el que guía para la formulación de las mismas.

En una organización puede no solo definir sus principios corporativos, sino también establecer una escala de valores que luego soporten una cultura, la visión y la misión de la organización. Por ello surge la necesidad de conocer los valores que tiene una empresa, para saber más a fondo a continuación se detallan los valores.

Los valores básicamente son considerados como ideas abstractas las que guían el pensamiento y la acción, los valores administrativos son los que normalmente guían al Gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la empresa en la que laboran.

Como lo vemos, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia fundamental.

D) Objetivos Corporativos

Son propósitos o nortes muy específicos adónde se desea llegar, vienen a ser los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo, inspirada en su misión. Además son considerados como parámetros claves que describen el futuro deseable de la organización o corporación y que esta puede alcanzar con sus propios esfuerzos, y tienen las siguientes características:

- Son estratégicos
- De largo plazo
- Eventualmente cuantificables
- Definidos dentro del contexto de la misión
- Y proveen una guía direccional a la organización.

Hay que recalcar que este punto es solamente una parte de lo que en verdad se debe tomar en cuenta al momento de realizar la formulación estratégica.

Después de haber realizado un detalle de lo que se debe considerar en el direccionamiento estratégico como son: los principios, visión y misión y los objetivos corporativos, nos permite continuar con el siguiente componente de la planificación que es el diagnóstico estratégico, el cual nos proveerá de un análisis que tendrá congruencia con los pasos antes mencionados.

1.7.5. Opciones estratégicas

A) Estrategias

Las estrategias se pueden definir como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva; establecer una estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a solucionar un conflicto y de qué forma enfrentarlo.

a.1. Alternativas estratégicas

Estas corresponden al análisis de las alternativas estratégicas que se enmarcan en dos opciones: estrategias defensivas y ofensivas.

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: Son aquellas que buscan la consolidación de la empresa en el mercado para ello existen 6 tipos a saber dentro de las estrategias ofensivas:

- Concentración.
- Diversificación Concéntrica.
- Integración Vertical.
- Diversificación de conglomerado.
- Fusiones.
- Adquisiciones.
- Alianzas estratégicas.

Estrategias Defensivas: Dentro de este punto existen 4 tipos de estrategias defensivas mismas que nos ayudaran a definir cuál es la más rentable para la empresa.

- Reducción.
- Desinversión.
- Liquidación.
- Recuperación.

B) Planes de Acción o planes operativos.

El plan operativo de cualquier actividad es imprescindible si se desea alcanzar los objetivos debido a que es la que indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados.

Para ver cuáles son los recursos necesarios a utilizarse se debe estructurar un presupuesto en el que se detallen todos los recursos que intervendrán en la tesis de allí que es muy importante el siguiente punto que es considerado como el presupuesto estratégico el cual describirá lo antes mencionado.

C) Presupuesto estratégico

El presupuesto estratégico representa la etapa en la cual se debe identificar los recursos necesarios para la ejecución del plan, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas

áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

1.7.6. Cadena de valor.

Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

La cadena de valores está conformada por las siguientes actividades:

- Las actividades primarias: está relacionada con el flujo primario de materiales y servicios; desde la materia prima hasta la venta y apoyo que entrega por sus productos y servicios.
- Las Actividades de Apoyo: son las que suministran apoyo a las actividades primarias y a la vez que se apoyan entre sí. Abarcan toda la organización, ya que las responsabilidades no solamente involucran a sus propios directivos.

Una vez priorizado lo básico y necesario dentro del diagnóstico estratégico hay que considerar el punto que hay que seguir para dar cumplimiento con lo expuesto al inicio del desarrollo del marco teórico. Por ello se procede a desarrollar el punto que concierne a las opciones estratégicas que la empresa tiene para anticipar el análisis FODA.

1.7.7. Monitoreo y control estratégico.

Control: es uno de los medios que nos permiten examinar los siguientes aspectos dentro de un plan estratégico:

- Manejo del tiempo.
- Factores de corrección para cumplir con la meta.
- Control de recursos asignados al proyecto.
- Control de responsabilidades y grado de avance.
- Estímulos al personal de ejecución.

Todo el proceso anterior debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico, por lo que cada unidad organizacional establecerá una manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las medidas estratégicas a nivel de cada objetivo.

En este caso para el monitoreo adecuado existe una herramienta que puede ser utilizada para el control de los indicadores y objetivos, para ello se utiliza el Balanced Scorecard (BSC), esta metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño de la empresa.

El Balanced Scorecard 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; De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se ordenan con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

1.7.8. Evaluación financiera

Consiste en el proceso crítico dirigido siempre a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. De hecho las siguientes nominaciones son las más utilizadas en una evaluación como él:

Activo que es el conjunto cuantificable, de los beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos identificables y cuantificables en unidades monetarias.

Mientras que el pasivo representa los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines, que han sido aportados por las fuentes externas de la entidad (acreedores), derivada de transacciones o eventos económicos realizados, Capital contable es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños.

Estado de resultados trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo.

Estado de flujo de efectivo, es un informe que incluye las entradas y salidas de efectivo para así determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo para evaluar la liquidez de un negocio.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

El modelo de gestión estratégica para la empresa FOLKLÓRICO ARTESANAL SURTIDO EN BORDADO A MÁQUINA Y A MANO, permitirá que esta sea más competitiva en el mercado que opera y esto a su vez le proporcionará rentabilidad a largo plazo.

1.8.2. Hipótesis Específicas

- El Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) permitirán diagnosticar la situación actual de la empresa.
- La correcta aplicación de estrategias ofensivas y defensivas permitirán a la empresa ser competitivas en el mercado local.
- La implementación de la propuesta permitirá obtener un nivel de recursos aceptable para la empresa de acuerdo a su estructura financiera.
- La implantación de los sistemas de control como el Balanced scorecard ayudaran a tomar decisiones acertadas de una manera eficiente y efectiva.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo se expone una visión general según el macroentorno, mismo que nos facilita la información sobre los principales fenómenos ocurridos durante ciertos períodos tanto en el ámbito económico, político, tecnológico, etc., además es fundamental hacer énfasis en el microentorno, el cual se refiere al sector industrial en el que está inmersa la empresa. Luego se procede a realizar el análisis de Porter, de hecho aborda varios puntos sobre el sector en sí permitiendo profundizar los puntos anteriores y a su vez estos análisis permitirán llegar a esquematizar el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas).

Luego de haber realizado el POAM, es imprescindible realizar el PCI (Perfil de Capacidades Internas), el cual nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en cuestión.

Una vez analizado el macroentorno y el microentorno e identificadas sus fortalezas y principalmente sus debilidades, se considera definir los parámetros adecuados para elaborar la matriz ofensiva y defensiva, posteriormente a realizar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual permitirá establecer las estrategias respectivas para fortalecer a la empresa según su entorno competitivo, además de elaborar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo previsto por la empresa.

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1. Factor Político-Legal

A) Político

Hoy en día, el factor político se constituye en un ámbito primordial para empresas grandes, medianas y pequeñas debido a que existen cambios en el Gobierno actual y estos inciden directamente en las empresas; sin embargo, ciertos cambios políticos son vitales para proteger la producción nacional del país.

El actual Sistema Político-Legal tiene su base fundamental en la nueva constitución. Debido a que en ella se define la creación de nuevos órganos de representación, la estructura de los gobiernos seccionales y otras formas de participación ciudadana, lo cual hace que se complemente la división política del Ecuador.

Respecto a infraestructura y economía, se presentan los principales indicadores económicos, datos del endeudamiento externo público y privado con la balanza comercial por importaciones y exportaciones, los principales productos de exportación con su participación en valores, las importaciones por uso y destino a sectores macro de la economía, y la participación en el producto interno bruto (PIB) por clase de actividad económica.

El gobierno considera que el sector artesanal es uno de los potencialmente de mayor proyección sobre todo para el mercado de exportación, por lo que el Jefe de Estado ha señalado que dentro de su planificación se incluye la necesidad de reactivar el sector de la economía popular (pequeños artesanos, informales, microempresarios). Y, en este sentido, ha destacado el incremento de 400 a 2.500 partidas con cero arancel, y del ICE en los consumos telefónicos, así como la reducción de las tarifas eléctricas, la apertura de 12 nuevas oficinas comerciales en enero próximo y la recuperación de sistemas de capacitación como SECAP.

B) Legal

El aspecto legal es un factor indispensable para el efecto de la constitución de una empresa ecuatoriana, por ello es necesario tomar en cuenta los reglamentos básicos para constituir una empresa bajo el ámbito legal.

Pasos para conformar una empresa en el Ecuador.

- Solicitud del nombre a la Superintendencia de Compañías (SIC)
- Presentación de la minuta, a la SIC.
- Emisión del oficio, por la SIC.
- Elaboración de la escritura, por un notario y luego al Registro de la Propiedad.
- Revisión de la escritura, lo hace la SIC.

- Afiliación a las cámaras, según su actividad, luego de obtener la certificación esta debe inscribirse en el Registro Mercantil.
- Obtener permisos previos, depende de la actividad, y debe obtener el permiso del Órgano del Control.
- Publicación en la prensa, se debe publicar en el medio de mayor circulación de la localidad.
- Patente Municipal, es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal
- Registro Mercantil.
- Presentación de documentos para la constitución, una vez cumplido con los requisitos enunciados anteriormente estos deben ser presentados a la Superintendencia de Compañías:
 - Periódico en el cuál se publicó el extracto de la escritura (un ejemplar).
 - Escritura luego de cumplir con lo dispuesto en la respectiva resolución aprobatoria de la escritura.
 - Copia de nombramientos del Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.
 - Copia legible de la cédula ciudadanía o pasaporte del Gerente y Presidente.
 - Formulario del R.U.C. (01-A) lleno, suscrito por el Representante Legal.
 - Copia legible de la papeleta del último pago de la luz.
 - Copia legible de la afiliación a la cámara.

Obligaciones formales de la empresa ecuatoriana:

Fiscales.- Dentro de las obligaciones fiscales de la empresa, se describen las siguientes:

➤ **Tributos Municipales:**

Impuestos de predio urbano

Impuesto de predio rural

Impuesto a los activos totales: 1,5 por mil.

Patente municipal

➤ **Impuesto de la Renta (IR):**

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad pagaran el 25% de impuesto a la renta en base a los resultados del ejercicio fiscal.

Si el sujeto pasivo desea recapitalizar sus utilidades pagarán el 15% del impuesto a la renta, sobre el resultado del mismo.

➤ **Impuesto al Valor Agregado (IVA):**

Liquidación de impuesto: Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones grabadas. Del impuesto liquidado, se deducirá el valor del crédito tributario de acuerdo al factor de proporcionalidad como establece la ley.

➤ **Retenciones en la fuente:**

Retenciones en la fuente del trabajo con relación de dependencia: los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, originados en dicha relación, se sujetan a retención de la fuente con base en las tarifas establecidas.

Otras Retenciones en la fuente: El SRI señalará periódicamente los porcentajes de retención, que no podrán ser superiores del 10% del pago o crédito realizado.

➤ **Nexo Transaccional.**

Todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sociedades deberán presentar al SRI, el anexo transaccional mensual en el que informará todos sus movimientos, ya sean ventas, compras, importaciones, de bienes o de servicios, pagos con tarjeta de crédito, etc.; de acuerdo al noveno dígito del RUC.

➤ **Contables o mercantiles:**

Requisitos de las facturas: de acuerdo al Reglamento de Facturación están obligados a emitir comprobantes de venta de bienes y prestación de servicios todas las empresas, bodegas, bazares, tiendas, almacenes, restaurantes, abarrotes, imprentas, etc.

➤ **Laborales:**

- Los empleadores están obligados a registrar el aviso de entrada de sus trabajadores al IESS.
- El empleador está obligado a aportar al IESS el 12.15% del sueldo nominal mensual de sus empleados y a este valor se sumará el aporte personal (9.35%) de cada uno de sus empleados y está obligado a realizar el pago hasta el día 15 del mes siguiente.
- El empleador deberá pagar al IESS los fondos de reserva de cada uno de los empleados, a partir del segundo año de servicio y su cálculo es la doceava parte de todo lo ganado en el año, esto incluye horas extras, comisiones, etc., este cálculo va de agosto a julio del año en curso y su pago se deberá realizar hasta el mes de septiembre.
- Los contratos deben inscribirse dentro de los 30 días siguientes a su firma ante el Inspector de Trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador.

2.1.2. Factor Económico

El panorama económico a nivel nacional en los últimos años se ha visto influenciado por una serie de factores tales como, la crisis económica a nivel mundial, la inflación de precios en el país, etc., estos y varios factores han provocado que la industria manufacturera tenga altibajos en su producción, a más

de que, el gobierno promovió nuevas medidas arancelarias a los productos que se importan, actualmente se dio la nueva reforma tributaria (agosto del 2009) , misma que servirá para dinamizar la producción y el empleo a través de mecanismos nuevos en el cobro de impuestos al sector privado.

Otra de las medidas del Gobierno es la repatriación de ahorros que tiene el estado en el exterior, “se pretende traer un total de 1.600 millones al país de 5.600 que existe fuera de las fronteras”⁶. Además se anunció que se elevarán los impuestos de ciertos productos destacando en sí a los cigarrillos y bebidas alcohólicas; no obstante el incremento del impuesto al papel, que es la materia prima clave en la producción de los rotativos. Por otro lado el impuesto a la salida de capitales, comenzó con un incremento del 0,5%, luego aumentó al 1%, con lo que hubo un incremento del 100%, y ahora se pasa al 2%, mismo que significa un incremento del 400%. Sin embargo no se ha podido cumplir con el objetivo del Gobierno que es evitar la salida de capitales. En fin, “el crecimiento económico de Ecuador durante el 2008 fue del 5,14%”⁷, variación que estuvo acompañada de una inflación del 8,83% comportamientos que generaron un balance positivo para el país. En el período enero - noviembre, la balanza comercial de Ecuador fue superavitaria en USD1.547 millones, adicionalmente la economía ecuatoriana

⁶ www.elmercurio.com.ec

⁷ www.legiscomex.com/.../est_balneg_ecuador_econom.

registró un ingreso de inversión extranjera directa (IED) de USD510 millones al primer semestre del año.

A) Crecimiento del PIB

El PIB, es un factor clave en el desarrollo de este plan ya que permite conocer cuál ha sido la evolución que este ha tenido durante los últimos cinco años de acuerdo a la industria manufacturera. En consecuencia el sector que tuvo mayor participación fue el no petrolero, con el 78%, donde otros servicios, con el 16%; comercio al por mayor y al por menor, con el 15%; industrias manufactureras, con el 14%; sector agropecuario, con el 10,4%; minas y canteras, con el 9,9%; construcción, con el 9%; transporte y almacenamiento, con el 7%, y la administración pública, con el 5%, tuvieron las mayores concentraciones. Para ello se presenta un cuadro en el que se ve el crecimiento del PIB, de acuerdo al sector manufacturero según el siguiente cuadro No.1

Cuadro 1: Crecimiento anual de la Industria Manufacturera

Industria	Años			
	2004	2005	2006	2007
Industria Manufacturera (excluye refinación de petróleo)	3,2	9,2	7,1	4,9

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

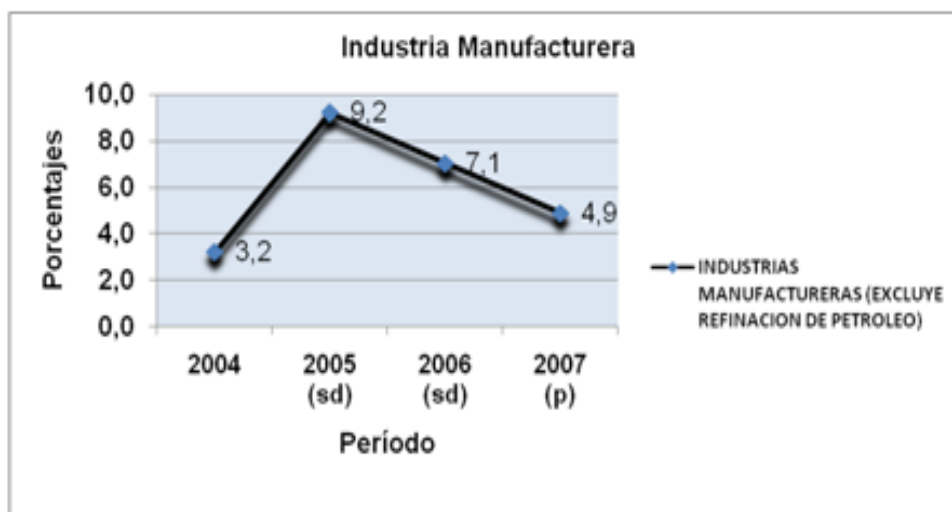
Elaborado por: Rosa Quito.

Según la tabla provista por el BCE, tal parece que la industria manufacturera presenta una variación con altibajos durante los períodos respectivos, sin embargo,

podemos observar más claramente el crecimiento del PIB en el siguiente gráfico No. 1.

Gráfico 1: Variación Anual del PIB (tasas a precios de 2000)

D. Industria Manufacturera



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado por: Rosa Quito

La Industria Manufacturera durante los últimos 5 años ha presentado variaciones positivas en la generación del PIB. El último año (2005), según las previsiones de República del Ecuador y la Subdirección de Estudios del BCE, tuvo un crecimiento de 9.2% cifra que más que duplica al crecimiento experimentado durante 2004.

En términos absolutos el crecimiento de 2005 se tradujo en una generación de recursos equivalente a 2.752.169 millones de dólares, este volumen de recursos permite establecer que la industria manufacturera tiene un peso específico muy importante en la estructura porcentual del PIB del 13%.

Y según los datos estadísticos del Banco Central del Ecuador durante los seis primeros meses del año 2008, los sectores más dinámicos fueron: suministros de electricidad, gas y agua (26%), administración pública (18%), construcción (16%) e intermediación financiera (13%), mientras que los sectores de menor crecimiento fueron la agricultura (5,2%), transporte y almacenamiento (3,7%) y servicio doméstico, el cual decreció en un 3%.

Por otro lado la explotación de minas y canteras, sector que tiene mayor participación en la economía nacional, creció solamente en un 1,2% y su aporte al crecimiento fue mínimo.

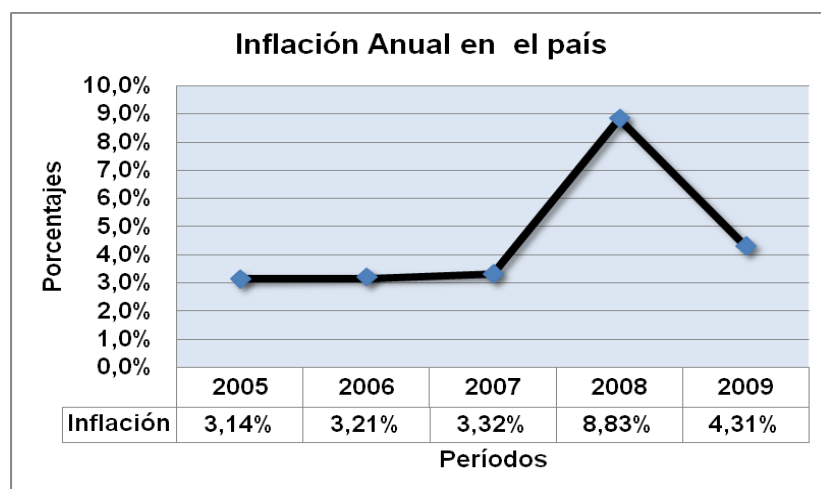
Por su parte, la industria manufacturera creció 8,7% y fue el tercer sector que más aportó al crecimiento (1,2 puntos porcentuales). Las exportaciones jugaron un rol importante en el dinamismo observado en este sector, puesto que estas (industriales no petroleras), crecieron 19,7% en este periodo. Así el Ecuador registró un tasa del 8,7% con un aporte al crecimiento total de la economía de 15,4%.

La industria manufacturera incrementó en 0.65% en el cuarto trimestre de 2009. Sin embargo, mostró una reducción de -1.52% en términos anuales (2009/2008).

B) Tasa de Inflación

Al igual que el PIB, la inflación también ha tenido una evolución notable a nivel del país, mismo que podemos observar en el siguiente gráfico No. 2.

Gráfico 2: Comportamiento Anual de la Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Rosa Quito

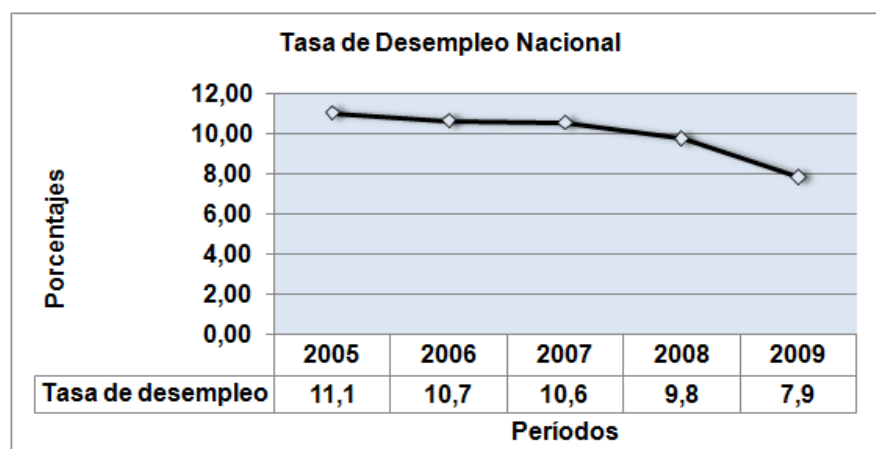
De acuerdo al gráfico, la inflación durante el período 2005 tuvo un porcentaje del 3,14%, dado por la inestabilidad política del país, el paro provincial de la Amazonía y un segundo factor que alimentó la inflación fue la devolución de los fondos de reserva. Mientras que en el período 2006, se observó un crecimiento de los precios, esto debido al incremento de las remuneraciones unificadas, la devolución de los fondos de reserva, en este período el país enfrentó dificultades climáticas tanto en la sierra como en la costa; sin embargo, Cuenca tuvo una menor inflación, mientras que el IPC durante junio del 2009, fue del 4,90% anual, por tanto la variación porcentual total en las prendas de vestir y calzado fue de 6,3% a nivel nacional. Para finalizar con la inflación se ha considerado el período 2009 mismo

que finalizó con un 4,31%, lo que representa 4,52 puntos menos que en 2008, superando ligeramente la meta fijada por el gobierno (4%), según el Instituto de Estadística y Censos (INEC).

C) Tasa de desempleo

En efecto, seguido de la inflación se encuentra la tasa de desempleo el cual ha tenido una evolución drástica, debido a la crisis mundial al que se enfrentan varios países; de hecho, podemos observar que en el período 2008, este ha tenido un 9,8% según el gráfico No. 3

Gráfico 3: Tasa de desempleo a nivel nacional



Fuente: www.indexmundi.com
Elaborado por: Rosa Quito

De acuerdo al gráfico, notamos que el nivel de desempleo más alto se dio por la reducción de flexibilidad laboral que se consolidó en el mandato N° 8 de la Asamblea Nacional, sin embargo, la reducción del empleo en el Ecuador no se produce por la sola intervención en el funcionamiento del mercado laboral, sino

también por la caída de la inversión y un crecimiento económico no alcanzado de acuerdo a las expectativas para el año 2007.

Hoy en día el desempleo en el Ecuador subió al 8,3% en el segundo trimestre del año 2009, según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC), sin embargo, cabe recalcar que este repunte se dio por los efectos de la crisis mundial. Por tanto al final de período 2009 según el mandatario Rafael Correa afirmó que el índice de la tasa de desempleo fue de 7,9% debido a la estabilidad que dio el mandato constituyente a los ex tercerizados.

2.1.3. Factor Demográfico

A) Crecimiento de la población

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la proyección del crecimiento poblacional del cantón Cuenca, para el año 2009 es de 487.901 habitantes comprendidos en la zona urbana y rural, según como se observa en el siguiente cuadro No. 2.

Cuadro 2: Proyección de la población Ecuatoriana del Cantón Cuenca

Cantón Cuenca	2005	2006	2007	2008	2009
Total Cuenca	454.372	462.285	471.072	479.614	487.901
Urbano	331.192	344.903	359.730	374.242	388.420
Rural	123.180	117.382	111.342	105.372	99.481

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Rosa Quito

En consecuencia, como el mercado de la empresa es la población rural de la Ciudad de Cuenca es importante conocer la población del sector rural, debido a que el producto en sí está netamente enfocado a la población femenina rural, por lo que a continuación se muestra en el cuadro No. 3, la población rural del Cuenca.

Cuadro 3: Proyección de la población rural del la Ciudad de Cuenca

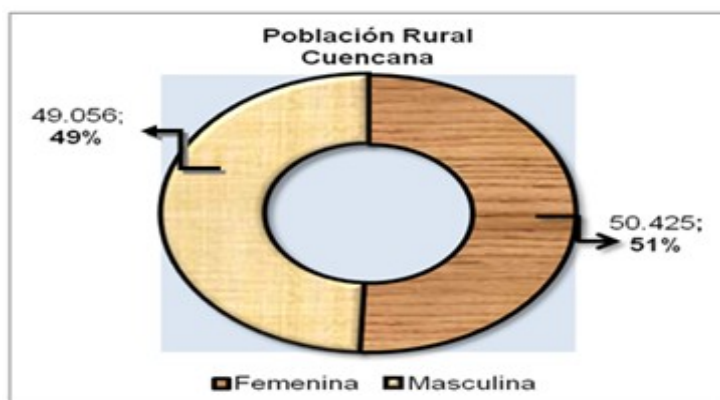
Cuenca	2009
Total Rural	99.481
Femenina	50.425
Masculina	49.056

Fuente: INEC

Elaborado por: Rosa Quito

De acuerdo al gráfico No. 4, la población femenina rural para el 2009, es de, 50.425 mismo que representa el 51%.

Gráfico 4: Población rural Cuencana Femenina-Masculina



Fuente: INEC

Elaborado por: Rosa Quito

Según el gráfico y las proyecciones del INEC, el sector rural representa el 20.39% del total del cantón Cuenca.

2.1.4. Factor Socio-Cultural

El Ecuador es un país andino con cuatro regiones muy bien identificadas, localizado entre Colombia y Perú, y se caracteriza por su diversidad geográfica y étnica; básicamente con el desarrollo de estas diversas culturas el país tiene nacionalidades indígenas con sus respectivas lenguas y áreas de influencia, lo cual origina que sean un grupo humano influyente en la vida política del país.

En el caso específico del Ecuador, la cultura es el reflejo de su entorno, los modos de organización social están relacionados históricamente a los asentamientos geográficos y por tanto el clima, es así que se desarrollan formas de pensamiento, de vestimenta, de alimentación muy variadas y coherentes con el medio.

A) Estructura Familiar.

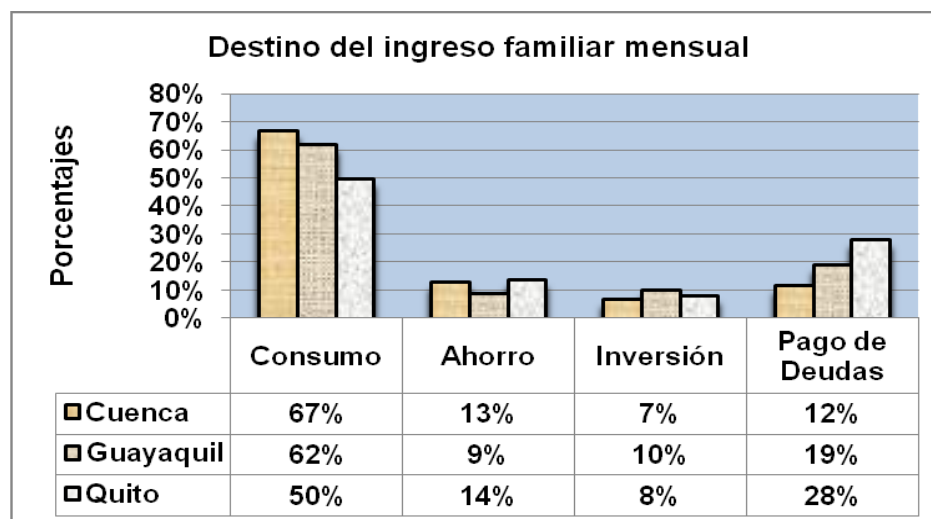
De hecho según la información del INEC, la estructura familiar de Cuenca es diversa, debido a la marcada influencia del fenómeno de la migración, el cual ha ocasionado principalmente la desintegración del núcleo familiar, el mismo que en muchas ocasiones queda estructurado por madres que viven con los hijos, generando conflictos de toda índole debido a esta disfuncionalidad.

En otros casos se presentan estructuras familiares que incluyen un porcentaje alto de personas mayores de 60 años, lo cual significa que en cada unidad doméstica no solamente vive el padre, la madre o los hijos, sino también los abuelos y abuelas; se tratan de familias extendidas por el mismo hecho de que a veces la migración de los padres hace que los hijos se queden a formar parte de una nueva familia que son abuelos.

B) Ingreso Familiar

Normalmente el ingreso familiar promedio es de 373,34 dólares en una familia constituida por cuatro miembros, por lo que para alcanzar dicho nivel de ingresos debería trabajar 1,6 personas que perciban un salario mínimo vital, según los datos estadísticos del INEC.

Básicamente la crisis económica afectó a varias familias y por ende disminuyeron su consumo en los productos; sin embargo, se observa en el gráfico No. 5 que existe un porcentaje del 67%, del consumo en Cuenca respecto al promedio nacional (56%).

Gráfico 5: Ingreso Familiar Mensual (Cifras redondeadas)

Fuente: Pulso Ecuador.

Elaborado por: Rosa Quito.

Las familias cuencanas, solo destinan el 7% de sus ingresos a algún tipo de inversión, mientras que el promedio nacional es del 12%; y el pago de deudas en Cuenca es bastante menor al registrado en Quito y Guayaquil, lo cual posiblemente se debe, en gran parte a las restricciones crediticias existentes en la zona.

2.1.5. Factor Tecnológico

A) Nuevos sistemas tecnológicos

Dentro de la industria manufacturera, es muy importante que se invierta en sistemas de computación, en maquinarias, etc., además durante las últimas décadas se han venido desarrollando nuevas tecnologías de información y

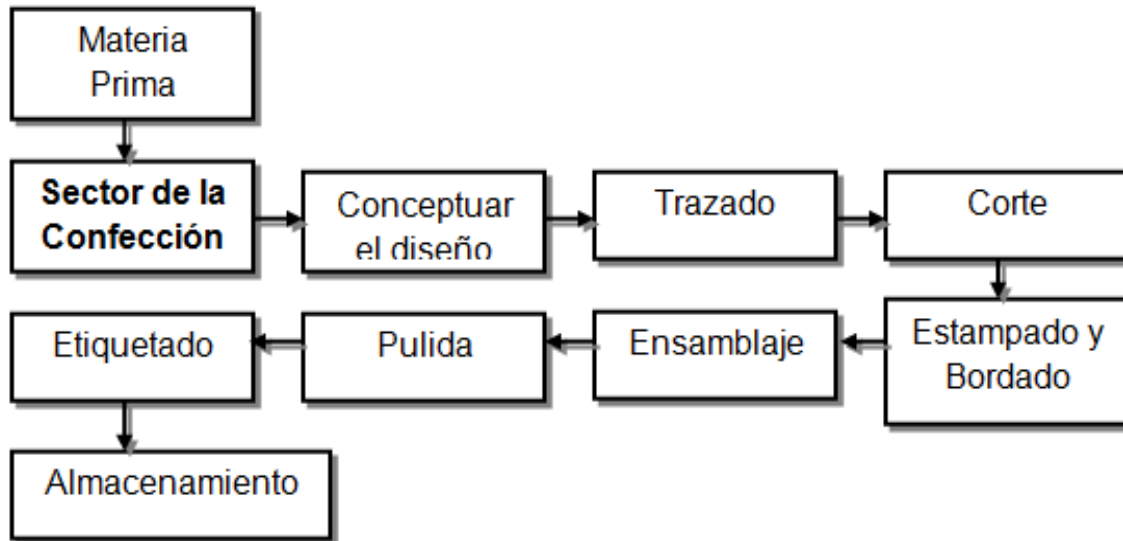
comunicación (TIC'S), entre ellos está el internet banda ancha, que hoy en día existen varias empresas que ofrecen este tipo de servicios; asimismo se encuentran los teléfonos móviles (celulares) o la línea convencional inalámbrica, el cual permite construir su propio enlace con los clientes en el momento preciso y en el lugar adecuado.

Con todos estos medios las empresas, locales, nacionales o extranjeras pueden obtener beneficios inmediatos, en el sentido de que logran comprender que es lo realmente busca un cliente a más de conocer quiénes pueden ser sus competidores fuertes, también pueden mejorar la calidad de su servicio para ser aún más competitivos dentro de su sector.

B) Mejoramiento de procesos de elaboración

De acuerdo a lo antes mencionado, resulta fundamental contar con la tecnología adecuada para el sector, debido a que se utilizan máquinas de coser que son fundamentales para la confección de prendas de vestir. Por ello el sistema de producción de las mismas se sintetiza en la siguiente figura No. 1.

Figura 1: Sistema de Producción en confecciones de prendas de vestir (General)



Fuente: Mercado de Confecciones en el Ecuador
Elaborado por: Rosa Quito

Esta figura, es una cadena de producción en general; sin embargo, cabe destacar que para varias empresas o talleres de confección, no necesariamente siguen este proceso, sino más bien, estas pueden poseer distinto sistema de producción de acuerdo al tipo de prendas que se elaboren.

2.1.6. Matriz POAM

Cuadro 4: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
Inflación						x			x
Tasa de desempleo						x			x
Creación de nuevos impuestos					x			x	
POLÍTICOS									
Política del País		x						x	
Base legal			X						X
SOCIALES									
Migración						x			X
Decrecimiento del salario						x			X
TECNOLÓGICOS									
Nuevos sistemas tecnológicos	x						x		
Resistencia a los cambios tecnológicos					x			x	
Acceso a la tecnología	x						x		
DEMOGRÁFICOS									
Mortalidad de la población						x			X
Crecimiento de la población	x						x		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

El POAM, nos permite observar las oportunidades y amenazas existentes en el medio, de hecho notamos que en los factores económicos, políticos y sociales tenemos un impacto medio y bajo, no así en los factores tecnológicos y demográficos que resultan un impacto alto.

2.2. Análisis del microentorno.

Una vez realizado el análisis respectivo sobre el macroentorno es importante desarrollar el estudio del sector industrial al cual la empresa pertenece, como hemos visto y analizado al sector manufacturero, ahora veremos dentro de este sector a la “confección de prendas de vestir”, cabe recalcar que, este sector en el Ecuador está básicamente integrado por grandes compañías, las cuales han logrado generar economías de escala, usando tecnología y desarrollando una buena estrategia de gestión en el mercado, tanto a nivel nacional como extranjero.

No obstante, existen también empresas pequeñas, medianas y talleres que se dedican de forma más elemental al mundo textil y de la confección.

Por ello, debido a la gran dispersión y heterogeneidad del sector confeccionista del país, y para efectos de este trabajo se ha considerado que la actividad de la confección puede realizarse de dos maneras:

➤ **utilizando un sistema de empresa (Grandes Fábricas)**

Funciona mediante una organización moderna, con maquinaria adecuada y que tenga producción en serie.

Generalmente la mayoría de estas grandes empresas o fábricas están especializadas en unos cuantos productos tales como: camisetas, jeans, vestidos,

chompas, camisas sport, etc., y como se indicó anteriormente, producen en grandes cantidades, muchas veces sobrepasando el tamaño de los mercados nacionales para este tipo de productos, lo cual es aprovechado ya que se pueden establecer precios competitivos con los cuales además de satisfacer la demanda interna se puede competir exitosamente fuera de las fronteras patrias.

Varias de estas fábricas han desarrollado relaciones duraderas con compradores extranjeros (y tienen maquilas, en algunos casos), por lo que una empresa considerada pequeña no puede competir con estas por el hecho de que no poseen la misma infraestructura adecuada, ni la maquinaria necesaria, en cuyos casos se dedican a producir volúmenes menores y a veces hasta sirven como talleres tercerizados que producen en función de los requerimientos de los más grandes.

➤ **Un sistema artesanal (pequeñas fábricas y talleres)**

Este sistema se basa en unidades pequeñas de producción, que no cuentan con una estructura organizacional específica, únicamente maquinaria básica y técnicas muy elementales, cuya producción normalmente se realiza bajo pedido y por unidades (volumen y confección a la medida).

En consecuencia, la empresa objeto de este análisis se encuentra bajo este sistema debido a que es considerado un taller de confección ya que hoy en día trabaja mediante pedidos exclusivamente.

Una vez identificada bajo qué sistema produce la empresa, es preciso realizar el análisis del atractivo del sector industrial, el mismo que será realizado a continuación según el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter descritas en el marco teórico.

2.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter considera que para analizar y determinar que tan atractiva y competitiva es una industria es fundamental estudiar cinco variables que a su entender definen el perfil competitivo dentro del cual opera la empresa.

A) Rivalidad en la Industria (competidores del sector)

La intensidad de competencia en la industria de confecciones de prendas de vestir, es considerada fuerte a nivel general, debido a que, existen varias empresas y talleres que se dedican a confeccionar los mismos productos; es por ello que este sector se considera que opera en un entorno de competencia perfecta.

De hecho, la rivalidad que existe hasta el momento es crucial ya que en el mismo sector rural existen varias personas capacitadas en costura, lo cual provoca que dichas personas creen sus propios talleres de confección y capten el mercado al cual abastecen los talleres de confección local.

Por otro lado, según la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), existen 194 empresas afiliadas de distintas actividades; generalmente las que se encuentran dentro del sector de confecciones de prendas de vestir son 39, pero 11 las que más se asemejan a la actividad de confecciones en el que opera la empresa en cuestión y de acuerdo a la Superintendencia de Compañías (SIC), están registradas 34 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir; sin embargo, hemos destacado a las empresas que se relacionan al sector en sí; en síntesis las podemos observar según el cuadro No. 5

**Cuadro 5: Competidores de la Industria de Confecciones en el Azuay
(sólo registrados)**

CAPIA	SIC
Bordenim	Confecciones industriales campesinas del Azuay Cicay Cía. Ltda.
Confecciones el mundo Cía. Ltda.	Confecciones María Clara Cía. Ltda.
Confecciones Lou-ren Cía. Ltda.	Creaciones Guamán Sinchi Guasin Cía. Ltda.
Confecciones Valverde	Domínguez Recalde Confecciones Cía. Ltda.
Creaciones Areldi	Manufacturas Asociadas Cía. Ltda. Mas
Dintex	Manufacturas Rocitex Cía. Ltda.
Domador jeans	Modas y telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.
Duramas Cía. Ltda.	Pasamanería S.A.
F&Y tejidos	Textiles y confecciones Coronel González Cía. Ltda.
Morotexa Cía. Ltda.	
Telas y modas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	

Fuente: CAPIA; SIC.

Elaborado por: Rosa Quito

Normalmente los competidores dentro de este sector como vemos son varios, pero existen talleres que no se encuentran registrados, siendo estos los competidores directos de la empresa; por ello a continuación se mencionan los siguientes:

Bordados Clarita, Almacén Bojorque, Confecciones Pesantez, Confecciones Gladys, Bordados Inés, Taller de sastrería María, etc.

Básicamente las características más comunes en cuanto a los productos son: a) el centro (la pollera bordada), y b) el bolsicón (la que tiene una guarda de prensas), además sus medidas pueden variar desde los 54 centímetros hasta los 75 las más largas, pero las más comunes son las de 56 y las de 69 centímetros de largo, esto según la talla de la persona. Se precisan bordados de una sola fila o de dos, comúnmente los anchos van desde cuatro varas para las polleras de dos anchos, seis varas para hacer la de tres anchos y ocho varas para las de cuatro anchos y todas son plisadas en la cintura.

En cuanto a sus precios, estos están determinados de acuerdo al tipo de tela, al grado de dificultad del bordado y a los adornos colocados, generalmente una sencilla va desde los 30 dólares, pudiéndose conseguir polleras que llegan a costar entre 80 a 150 dólares, mientras que las más caras son las confeccionadas en terciopelo y gamuza por su elegancia, ancha y de un buen bordado llega a costar aproximadamente 400 a 500 dólares.

Respecto al tema publicitario, la naturaleza de los productos y del negocio hacen que únicamente el “boca a boca” de los clientes sirva como estrategia de comunicación comercial, con la cual hasta la fecha ha sido suficiente.

B) Amenaza de Nuevos Competidores (competidores potenciales)

La rentabilidad promedio de la industria se ve influenciada por competidores potenciales y existentes, por ello el ingreso de nuevos talleres de confección de ropa a este sector, ha provocado que se genere mayor expansión de sus operaciones en el mercado local; sin embargo, las barreras de entrada para este sector son relativamente bajas, ya que emprender un negocio de este tipo requiere de una inversión moderada de capital, conocimientos básicos de corte y confección y una noción básica del mercado; por lo que cualquier competidor que ingresare al mercado deberá enfocarse en generar valor agregado a fin de que el cliente lo distinga y lo diferencie de los demás ofertantes.

C) Amenaza de Productos Sustitutos

En este apartado resulta fundamental distinguir dos clases de productos sustitutos, los sustitutos directos (producto a producto) y los sustitutos indirectos (producto por necesidad).

En el primer caso resultan ser sustitutos todos los productos fabricados por los competidores indicados en el literal A., en tanto que en los sustitutos por necesidad se incluyen otro tipo de prendas tales como faldas o pantalones de distintos niveles de calidad y precio, los cuales pueden ser conseguidos inclusive con mayor facilidad, es por esta razón que si existe amenaza de productos sustitutos por necesidad para el taller en cuestión.

D) Poder de Negociación con proveedores

Básicamente el sector de la confección es provisto por diversos insumos y materias primas, siendo la tela parte fundamental de una prenda de vestir como también el hilo.

En este sentido existen diversos proveedores de materia prima e insumos con ligeras diferencias en calidad y precio, por lo que la industria en sí, no tiene mayores problemas de relación comercial con dichos proveedores, quienes tienen un nivel bajo de poder de negociación, por el mismo hecho de que hay varios competidores entre ellos y esto favorece a las empresas que confeccionan prendas de vestir, ya que un proveedor no puede exigir un mayor precio que otro. A continuación se presenta una lista de los proveedores de la empresa y de la competencia, cabe recalcar que no necesariamente los adquieren netamente de estos almacenes sino de fábricas que se encuentran a nivel nacional.

Normalmente los productos que dichos proveedores ofrecen son telas tales como: el texlán, el terciopelo o gamuza, el poliéster, baetilla, forros, además de lentejuelas, mullos, reatas, ganchos e hilos de seda para bordar. Cabe destacar que el terciopelo es una de las telas más solicitadas para elaborar esta prenda sin embargo tiene un costo muy alto, ahora existe la tela stretch colombiana que tiene similitud al terciopelo y es la que más se vende por su costo bajo. A continuación se presentan algunos almacenes que proveen los materiales antes mencionados.

- Almacén San Alfonso Cía. Ltda.
- Almacenes Lira Cía. Ltda.
- Almacenes Chordeleg Herrera y Asociados Cía. Ltda.
- Telas y modas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.
- Textiles y confecciones Coronel González Cía. Ltda.
- De Cachee Almacén de Telas
- Vanidades
- Casa Farah
- Bazar Zalamea

En síntesis, cada uno de los almacenes mencionados venden productos importados y otros como Almacenes Lira cuyo mix de productos ofertados es de fabricación nacional en un 80%, situación similar ocurre con Bazar Zalamea, establecimiento que comercializa todo lo relacionado a adornos como mullos, lentejuelas, hilos de seda, reatas, etc..

E) Poder de Negociación con clientes o compradores

Básicamente, el perfil del cliente para este tipo de productos se define por la necesidad de vestimenta para la población rural femenina de la ciudad de Cuenca, es decir, mujeres adultas de rango etario de entre 25 a 55 años que gustan de vestir siempre elegantes con este tipo de prenda de diseño exclusivo y que adicionalmente incluye un importante valor cultural para quien la utiliza.

Es por ello que el poder de negociación del cliente, es bastante alto debido a que la mayor parte de talleres de confección deben amoldarse a los gustos y preferencias de los clientes por el hecho de que prefieren las polleras más laboriosas, de conchas grandes o muy pequeñas, bordados sumamente sencillos o muy complicados, utilizan de ganchos o reatas, polleras angostas o sumamente anchas en fin un sin número de preferencias, es por esta razón que todo queda a gusto y decisión de quien se lo manda a confeccionar.

Además el cliente puede obligar a la empresa a reducir (regatear) el precio de su producto, porque existen competidores quienes pueden reducir los precios y aumentar el nivel de servicio ofrecido sin recompensa alguna.

Cabe destacar que, el factor relevante en esta fuerza es el tamaño y la concentración de clientes, ya que en este sector ellos pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

En síntesis, podemos concluir que los pequeños talleres tienen la amenaza latente del ingreso de nuevos competidores, por otro lado existen productos sustitutos que inclusive dada la realidad sociocultural y la adaptación del ser humano a la

población urbana signifique la utilización cada vez menor de la pollera en las generaciones venideras.

2.2.2. Matriz PC (Perfil Competitivo)

En el cuadro No.6, se describen las oportunidades y amenazas del medio de acuerdo al perfil competitivo citado por Michael Porter.

Cuadro 6: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Perfil Competitivo (PC)

FACTORES	CALIFICACIÓN			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Barreras Entrada												
Capital									x			x
Conocimientos básicos de corte y confección								x			x	
Noción básica del mercado a atender								x			x	
Barreras Salida												
Capital invertido												x
Maquinaria												x
Poder Negociación Clientes												
Los clientes ponen la balanza a su favor												x
Diseños nuevos de productos									x			
Poder Negociación Proveedores												
Calidad y precio												x
Competencia												X
Agresividad de la competencia												
Competencia directa												x
Liderazgo gerencial												X
Amenaza de sustitutos												
Innovación tecnológica												X

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Al observar este cuadro notamos que los factores tales como las barreras de entrada, barreras de salida y el poder de negociación de clientes tienen un impacto medio y bajo según los sub-factores que se destacaron. Mientras que el factor poder de negociación con proveedores, agresividad de la competencia y amenaza de sustitutos tienen un impacto alto y medio.

2.2.3. Análisis del Perfil de Capacidades Internas (PCI).

Para continuar con el desarrollo de este capítulo, nos vamos a sustentar bajo el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual permite analizar a nuestro taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, internamente, siguiendo los cinco parámetros del PCI que se detallan a continuación:

A) Capacidad Directiva

a.1. Cultura Organizacional.

El taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado Máquina y a Mano”, se dedica básicamente a confeccionar prendas de vestir para todo tipo de personas, siendo su especialidad la elaboración de polleras para personas del sector rural; viene funcionando desde hace unos 30 años, su propietaria la Sra. Guadalupe Sangurima empezó con un pequeño taller de confección de prendas de vestir en su propia casa ubicada en la Parroquia San Sebastián, en ese entonces tenía un pequeño mercado al que atendía, pero con el pasar de los

años vio que su negocio podía crecer, decidió realizar un estudio de un enfocado a determinar una localización estratégico, es decir, donde exista mayor tráfico y afluencia de potenciales clientes de esta prenda.

En la actualidad cuenta con cinco empleados quienes confeccionan prendas para la venta como también para los pedidos a nivel del sector rural quiénes son sus clientes fuertes, su propietaria la Sra. Guadalupe Sangurima, es quien administra, toma las decisiones y contrata personal para que elabore las prendas. Pese a lo mencionado anteriormente el taller no cuenta con una estructura organizacional formalmente definida, además no cuenta con la misión, visión y valores que una empresa debe tener sin embargo en este plan se desarrolla en el siguiente capítulo que consiste en el direccionamiento estratégico.

B) Capacidad Humana:

b.1. Estructura Organizacional.

El taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, no cuenta con una estructura organizacional definida simplemente trabaja la gerente (propietario del taller) y operarios(as), quiénes se encargan de elaborar las prendas por partes, en cuanto a todo proceso administrativo lo realiza el gerente.

Cabe destacar que el primer empleado es quién colabora con las órdenes de la propietaria cuando ésta no se encuentra, por lo tanto no posee cargo por el hecho de que es momentáneo.

b.2. Descripción de los puestos de trabajo.

Gerente: Realiza actividades operativas, contables, comerciales y de contratación de personal; adicionalmente es la responsable de la toma de decisiones en el negocio.

Operarios(as): Se encargan de elaborar las prendas de vestir, es decir que, cada empleado u operario se responsabiliza del trazado, cortado, pegado, bordado, planchado, control de calidad, terminado, embolsado, etc.

b.3. Cadena de Valor

De acuerdo al taller en cuestión, ésta no tiene estructurada la cadena de valor, el cual ha provocado que no genere eficiencia en sus actividades y no pueda conocer la relación de cada proceso al que está ligada un área específica.

C) Capacidad Competitiva.

c.1. Análisis del Marketing Mix.

✓ **Producto-servicio:** Básicamente el taller en cuestión vende prendas de vestir, tales como:

- Blusas
- Bolsicones
- Centros
- Camisas
- Pantalones
- Mandiles
- Otros.

Dentro de (Otros) lo que encontramos son prendas confeccionadas para el pase del niño, chales, escudos, etc.

Normalmente los pantalones, camisas, mandiles son fabricados en base a pedidos y aunque no son la línea fuerte de la empresa si se lo realizan; sin embargo las blusas, centro y bolsicones son los productos con mayor rotación.

✓ **Precio:** Normalmente los precios en este tipo de prendas varían según el tipo de materiales que se utilicen, además del diseño, los adornos, y otros

accesorios., de ahí que existan prendas disponibles a partir de los 30 dólares en adelante.

El ejemplo más claro se detalla a continuación en el cuadro No. 7., misma que permite ver los precios de cada una de las prendas antes mencionadas.

Cuadro 7: Precios Según tipo de prendas (Varían según insumos)

Productos	Precios \$ mín.	Precios \$ máx.
Blusas	15	35 – 50
Bolsicones	20	60 – 70
Centros	30	150 – 500
Camisas	5	15
Pantalones	10	18
Mandiles	8	15

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

✓ **Plaza:** El taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano", está ubicado en la provincia del Azuay, específicamente en el centro de la Ciudad de Cuenca en la calles Tarqui 6-94 y Presidente Córdova.

Dicho taller, ofrece sus productos a un segmento específico, que como ya se ha mencionado está compuesto básicamente por las mujeres del sector rural y en un margen mínimo a personas particulares que usan las camisas, pantalones y mandiles.

Cabe recalcar que, como no es una empresa grande, sino un taller pequeño este utiliza el canal directo sin intermediarios.

✓ **Promoción:** La promoción no se da en este tipo de prendas, sin embargo; existe la posibilidad de que, si un cliente no retira su prenda en un tiempo determinado este es expuesto a la venta con el fin de recuperar una parte de lo que realmente valía.

Una de las opciones, es que, si el cliente compra prendas de vestir en ciertas épocas especiales, la empresa le da un obsequio adicional tales como: aretes, pañuelos, calendarios, etc.

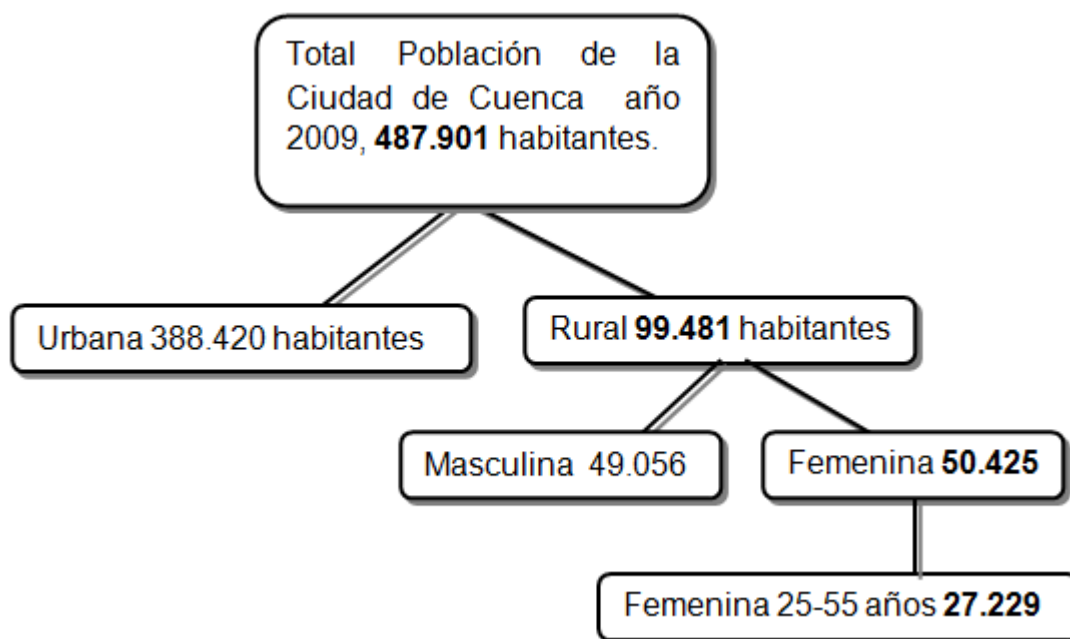
c.2. Investigación de Mercado.

Dentro de la investigación de mercado para poder determinar el tamaño de la muestra es necesario aplicar una fórmula, la misma que nos permitirá conocer el número de observaciones a realizar en el universo objeto de la investigación (mercado).

A continuación se presenta la figura No 4., en el cual se puede observar claramente el proceso que se ha hecho para llegar a obtener el tamaño de la muestra y por ende el número de encuestas a realizar.

Cabe recalcar que nuestros clientes están concentrados en la zona rural específicamente el sexo femenino de dicha zona, de allí que nuestra muestra es de 27.229 habitantes por lo que se procede a realizar el cálculo respectivo.

Figura 2: Tamaño de la Muestra



Fuente: INEC
Elaborado por: Rosa Quito

He considerado enfatizar que la población total femenina rural entre 25 y 55 años es de 27.229, universo que va a permitir calcular el tamaño de la muestra para la realización de las respectivas encuestas; para ello a continuación se presenta la siguiente fórmula a aplicar:

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

n = Número de encuestas a realizar

z² = Nivel de confianza, en donde representa el 1,96 dando como (95%) el nivel de confianza.

P = Probabilidad de que si suceda (50%), en este caso es el 0,5

q = Probabilidad de que si suceda (50%), en este caso es el 0,5

e² = Error máximo, en nuestro caso utilizaremos el 0,05

Una vez contemplado el significado de los símbolos se procede a la respectiva aplicación de la formula en cuestión con el fin de obtener el número de encuestas a aplicar.

Aplicación de la formula:

N = 27.229

$$n = \frac{(27.229) (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(27.229-1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

n = 113

A continuación se procede a diseñar la encuesta que se va a aplicar a los clientes del taller.

Diseño de la Encuesta

Basándose en su experiencia como cliente, evalúe la calidad del producto y servicio ofrecido por este taller.

1. ¿Hace que tiempo conoce Ud este taller?

Más de un año () Un año () Menos de un año ()

2. ¿La atención que Ud recibe en el taller es:

Buena ()

Regular ()

Mala ()

3. ¿El producto que Ud adquiere satisface sus necesidades?

Siempre () En ocasiones () Nunca ()

4. ¿El plazo de entrega acordado se cumple?

Siempre () En ocasiones () Nunca ()

5. ¿En caso de reclamos Ud se siente atendido y respaldado por el taller?

Siempre () En ocasiones () Nunca ()

6. ¿Mencione tres razones por las cuales Ud compra en este taller?

a.-----

b.-----

c.-----

7. ¿Ha pensado Ud en algún instante comprar en otro taller?

Muchas veces () Rara vez () Nunca ()

8. ¿Mencione tres aspectos importantes que Ud crea convenientes para mejorar el taller?

a.-----

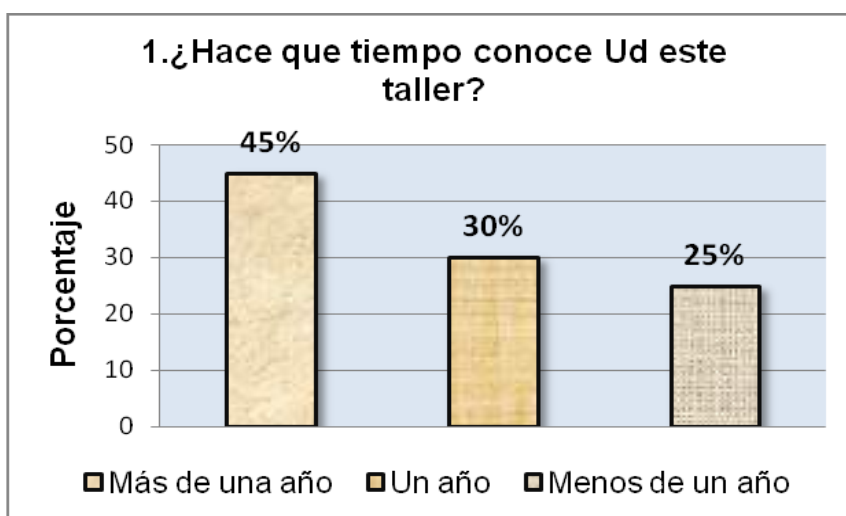
b.-----

c.-----

Análisis de las respuestas:

Los resultados de las encuestas (sondeo), fueron las siguientes según las tabulaciones de las mismas y de acuerdo a los gráficos que se presentan a continuación:

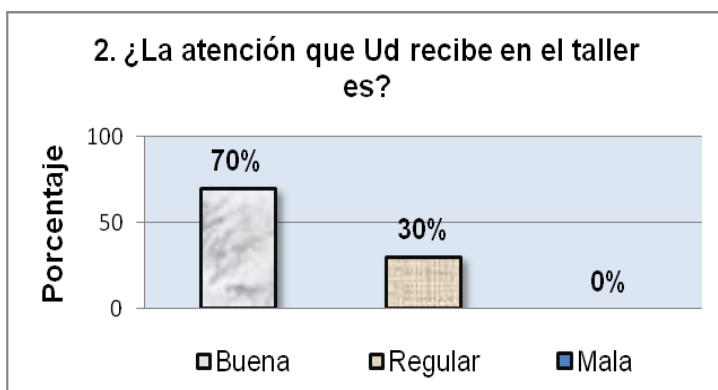
Gráfico 6: Tabulación 1



Fuente: Clientes del taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

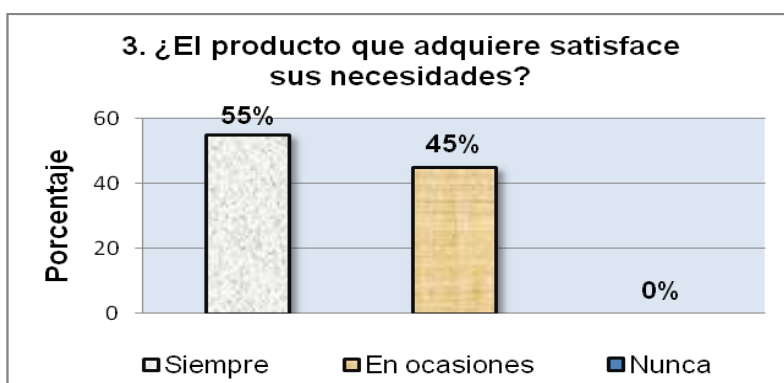
De acuerdo al gráfico, el 45%, le conocen al taller más de un año lo cual es beneficioso, ya que se puede decir que ésta ha demostrado responsabilidad para con sus clientes.

Gráfico 7: Tabulación 2

Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Como se observa la atención ha sido calificada como positiva en un 70%, sin embargo esto no quiere decir que el taller debe dejarlo como esta, más bien debe tratar de acaparar la opción del regular, con el fin de mejorar y llegar a ser exelente.

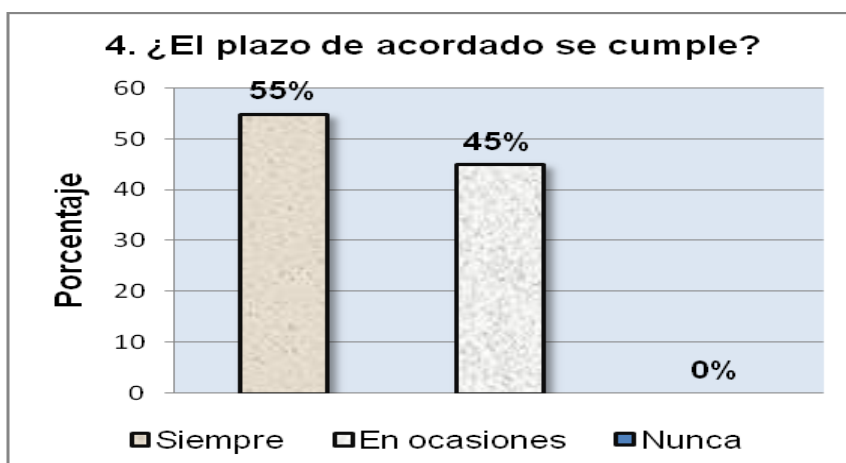
Gráfico 8: Tabulación 3

Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Se puede decir que el 55% de las personas encuestadas, afirman que realmente el producto cubre sus expectativas; sin embargo existe también un alto porcentaje (45%), de clientes que no necesariamente cubren sus expectativas al 100%, pero esto no significa que el taller esté haciendo mal sus productos, más bien debe amoldarse según los criterios del cliente.

Gráfico 9: Tabulación 4

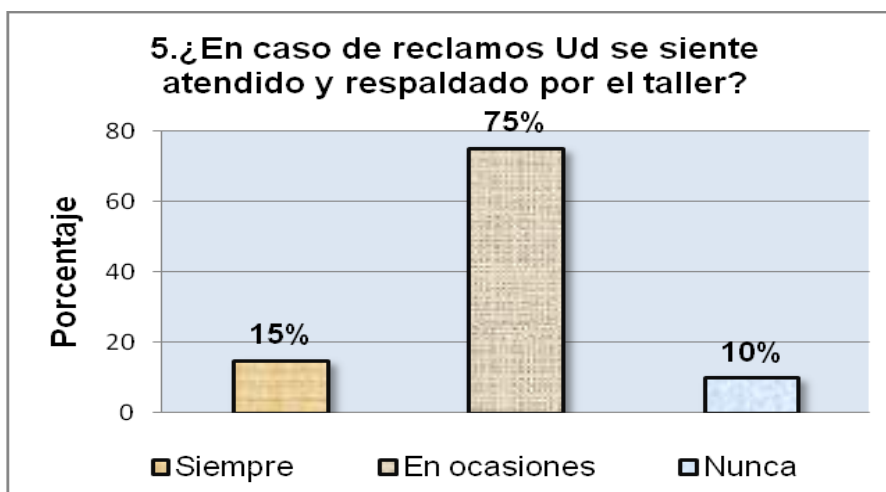


Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Al igual que en el resultado del gráfico anterior, este obtuvo un resultado del 55%, que opinan que el plazo es justo, mientras que 45%, de clientes mencionan que solamente en ocasiones se cumple con el tiempo de entrega del producto, por lo que es importante que el taller de prioridad en este ámbito.

Gráfico 10: Tabulación 5

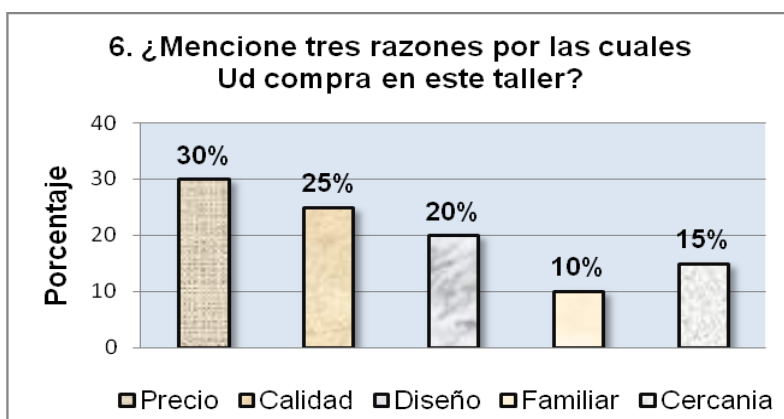


Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Según el resultado se observa, que en ciertas ocasiones el cliente se siente atendido y respaldado por el taller en cuestión, no obstante el taller esta en la obligación de respaldar a los clientes siempre y cuando el cliente tenga razón.

Gráfico 11: Tabulación 6

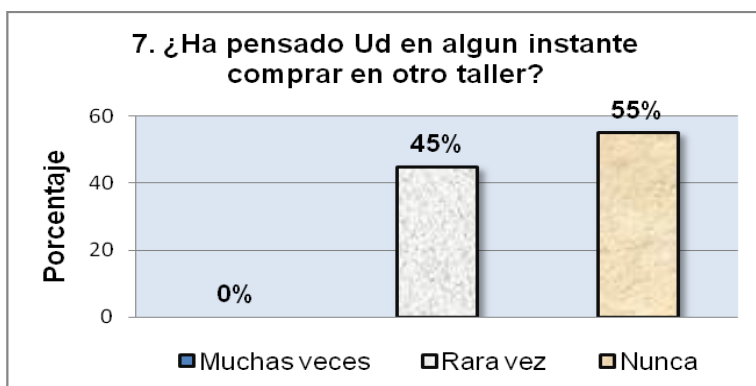


Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

En esta pregunta se observa que se dieron cinco razones, por los cuales los clientes del taller adquieren los productos, como un porcentaje (10%) menor encontramos que compran allí porque es de un familiar; sin embargo, representado por el 30%, de los clientes coincidieron que adquieren por su precio.

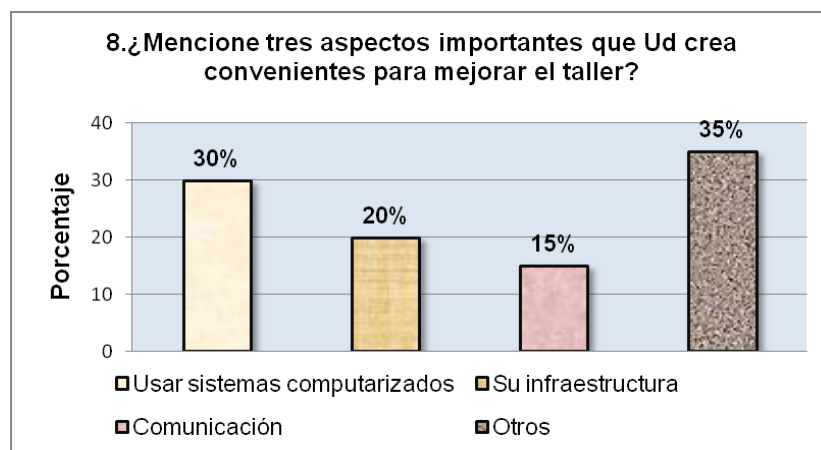
Gráfico 12 Tabulación 7



Fuente: Clientes del taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Los clientes marcaron la opción nunca mismo que esta reflejado en un porcentaje del 55%, quienes dicen no haber pensado en comprar en otro lugar, esto por el hecho de que son clientes fijos del taller, pero por otro lado, existe un porcentaje alto que dicen haber querido cambiar de taller.

Gráfico 13: Tabulación 8

Fuente: Clientes del taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Interpretación:

Al observar este gráfico, notamos que el 30%, de clientes opinan que deben implementar un sistema de computación para que sea más eficiente y crezca, seguido del 20%, correspondiente a su infraestructura, mientras que el punto de comunicación obtuvo un 15%, sin embargo, el 35% que corresponde a "otros" es alto en los cuales esta mantener la calidad, precios, mejorar los diseños, colores, establecer entregas de pedidos, etc., los cuales mantienen porcentajes más bajos es por ello que se ha englobado en un solo ítem.

Para concluir con este análisis, hemos notado que los clientes del taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano", tienen una percepción buena del taller en cuanto al servicio, al tiempo de entrega, a la compra que es por el precio entre otros; no obstante, el taller requiere mejorar los aspectos negativos

que resultado de la encuesta aplicada, con el fin de captar a todos los clientes que se sienten atendidos en ocasiones.

D) Capacidad Financiera.

Según la observación directa y la entrevista con la propietaria del taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, no cuenta con ningún estado financiero.

Sin embargo se obtuvieron los datos de acuerdo a las ventas que maneja la propietaria del taller.

Con este análisis podemos evaluar la realidad de la situación y comportamiento del taller, pues cabe recalcar que no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, porque cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras.

Por ello en el cuadro No. 8., se muestra y se toma cuenta a los principales indicadores:

Cuadro 8: Indicadores

Indicadores	
Liquidez	1,74
Endeudamiento	44,15%
Margen Neto	8,39%
ROE	3,3%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Formulas a utilizar:

- ✓ **Liquidez**= Activo Corriente / Pasivo Corriente
- ✓ **Endeudamiento**= Total Pasivo / Total Activo
- ✓ **Margen Neto** = Utilidad Neta / Ventas
- ✓ **ROE** = Utilidad neta / Patrimonio

Análisis de los Ratios:

- ✓ **Liquidez:** Nos indica que el taller en cuestión tiene 1,47 dólares., para cubrir su pasivo a corto plazo.
- ✓ **Endeudamiento:** Indica que la fuente externa de financiamiento del taller es del 44,15%, por ende la aportación de capital es de 55,85%, en consecuencia el taller tiene capacidad de endeudamiento.
- ✓ **Margen Neto:** Generalmente el taller tiene un margen neto del 8,39%, mismo que el taller lo reinvierte para mejorar su infraestructura.

- ✓ **ROE:** La rentabilidad que genera el taller es de 3,3% de utilidad neta sobre su patrimonio actual.

En cuestión, el taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, está en capacidad de enfrentar cada una de sus obligaciones, además de invertir en una mejor infraestructura del taller, no obstante ésta debe procurar reducir los costos operativos para obtener un mejor margen de utilidad.

E) Capacidad Tecnológica.

En cuanto a la capacidad tecnológica, es importante conocer el tipo de máquina que se utiliza para elaborar dichas prendas de vestir, además es necesario que los operarios(as) sepan de costura y sobre todo manejar las respectivas máquinas de coser.

A continuación se presentan algunas fotografías de las máquinas y las prendas confeccionadas:

Fotografía 1: Máquina coser 1



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Fotografía 2: Máquina de coser 2



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Este tipo de maquinas son las que comunmente se utilizan para confeccionar este tipo de prenda, además, como observamos en las fotografías No.3, y No. 4., la prenda en sí ya están confeccionadas, como también se observa las prendas para el pase del niño.

Fotografía 3: Bordado de pollera



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Fotografía 4: Trajes navideños



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Finalmente hecho el respectivo análisis de las capacidades internas se procede a esquematizar en el siguiente cuadro todas las capacidades encontradas según este análisis.

2.2.4. Matriz PCI

El cuadro No. 9, contiene un resumen de las capacidades internas del taller, mismas que definen las fortalezas o debilidades las cuales fueron calificadas en puntajes alto, medio y bajo.

Cuadro 9: Perfil de Capacidades Internas (PCI)

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
Mentalidad abierta a la tecnología				x			x		
Valora el medio de comunicación					x			x	
Uso de planes estratégicos				x			x		
Maneja un sistema de coordinación					x			x	
COMPETITIVA									
Calidad del producto	x						x		
Posee post-venta			x						x
Mix de productos	x						x		
FINANCIERA									
Liquidez inmediata						x			x
Maneja costos adecuados			x						x
TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación		x						x	
Coordinación en producción		x						x	
Uso de sistemas tecnológicos				x			x		
TALENTO HUMANO									
Experiencia técnica	x						x		
Motivación				x			x		
Nivel académico del personal						x			x
Remuneraciones					x			x	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

2.2.5. Matriz de Impacto

A continuación se desarrolla el FODA Ponderado o matriz de impactos, (ver cuadro No. 10), en el cual se desarrolla desde el más alto impacto hacia el más bajo en sus respectivos cuadrantes, una vez finalizado el orden de los factores esto nos permitirá definir la matriz ofensiva y defensiva que se detalla en los cuadros No. 11 y 12.

Cuadro 10: FODA Ponderado Matriz de Impactos

FORTALEZAS		Impacto			OPORTUNIDADES		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo			Alto	Medio	Bajo
F1	Calidad del producto	x			O1	Política del País		x	
F2	Posee post-venta			x	O2	Base legal			x
F3	Mix de productos	x			O3	Nuevos sistemas tecnológicos	x		
F4	Maneja costos adecuados		x		O4	Acceso a la tecnología	x		
F5	Capacidad de innovación		x		O5	Crecimiento de la población	x		
F6	Coordinación en producción		x						
F7	Experiencia técnica	x							
DEBILIDADES		Impacto			AMENAZAS		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo			Alto	Medio	Bajo
D1	Mentalidad abierta a la tecnología	x			A1	Inflación			x
D2	Valora el medio de comunicación		x		A2	Tasa de desempleo			x
D3	Uso de planes estratégicos	x			A3	Creación de nuevos impuestos		x	
D4	Maneja un sistema de coordinación		x		A4	Migración			x
D5	Liquidez inmediata			x	A5	Decrecimiento del salario			x
D6	Uso de sistemas tecnológicos	x			A6	Resistencia a los cambios tecnológicos		x	
D7	Motivación	x			A7	Mortalidad de la población			x
D8	Nivel académico del personal			x					
D9	Remuneraciones		x						

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

2.2.6. Matriz Ofensiva

En el cuadro No.11, se establecen las oportunidades y fortalezas en orden de las calificaciones altas (5), medias (3) y bajas (1), con el fin de identificar los factores más significativos para poder definir las estrategias respectivas.

Cuadro 11: Matriz Ofensiva de Iniciativa Estratégica

ALTO=5 MEDIO=3 BAJO=1		O3	O4	O5	O1	O2	
		Nuevos sistemas tecnológicos	Acceso a la tecnología	Crecimiento de la población	Política del País	Base legal	
F1	Calidad del producto	3	5	1	1	1	11
F3	Mix de productos	1	5	3	1	1	11
F7	Experiencia técnica	5	3	1	1	1	11
F4	Maneja costos adecuados	5	5	3	3	1	17
F5	Capacidad de innovación	5	5	1	3	1	15
F6	Coordinación en producción	5	5	1	3	1	15
F2	Posee post-venta	5	3	1	1	1	11
		29	31	11	13		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

2.2.7. Matriz Defensiva

En la matriz defensiva se destacan las debilidades y amenazas más altas, mismas que nos servirá para desarrollar las estrategias respectivas.

Cuadro 12: Matriz Defensiva de Iniciativa Estratégica

		ALTO = 5	MEDIO = 3	BAJO = 1	A3	A6	A1	A2	A4	A5	A7				
		AMENAZAS							DEBILIDADES						
									Creación de nuevos impuestos	Resistencia a los cambios tecnológicos	Inflación	Tasa de desempleo	Migración	Decrecimiento del salario	Mortalidad de la población
D1	Mentalidad abierta a la tecnología	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	9			
D3	Uso de planes estratégicos	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11			
D3	Uso de sistemas tecnológicos	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	17			
D7	Motivación	5	5	1	5	3	3	1	3	3	1	23			
D2	Valora el medio de comunicación	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	9			
D4	Maneja un sistema de coordinación	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9			
D9	Remuneraciones	5	1	1	3	3	3	3	3	3	3	19			
D5	Liquidez inmediata	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	11			
D8	Nivel académico del personal	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	13			
		25	23	13	15	14	17	11							

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cabe destacar que las dos matrices antes mencionadas nos permiten elaborar la matriz de análisis FODA, en que se engloban las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las mismas que nos permitirán aprovechar, prevenir, anticipar y sobre todo utilizar a tiempo las ventajas que se pueden estar dejando de lado.

2.2.8. Matriz FODA

El cuadro siguiente presenta el resumen de la matriz de impactos sin puntajes al cual se lo identifica como factor clave de éxito.

Cuadro 13: Factores Clave de Éxito

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad del producto Posee post-venta Mix de productos Maneja costos adecuados Capacidad de innovacion Coordinacion en produccion Experiencia tecnica	Politica del Pais Base legal Nuevos sistemas tecnologicos Acceso a la tecnologia Crecimiento de la poblacion
DEBILIDADES	AMENAZAS
Mentalidad abierta a la tecnologia Valora el medio de comunicaci3n Uso de planes estrategicos Maneja un sistema de coordinacion Liquidez inmediata Uso de sistemas tecnologicos Motivaci3n Nivel academico del personal Remuneraciones	Inflaci3n Tasa de desempleo Creacion de nuevos impuestos Migracion Decrecimiento del salario Resistencia a los cambios tecnologicos Mortalidad de la poblacion

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a M3quina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Como vemos el taller posee fortalezas que le han ayudado a mantenerse en el mercado actual; pero tambi3n tiene debilidades por el hecho de que esta no se ha realizado un examen interno para poder contrarrestar las mismas; adem3s 3sta puede aprovechar las oportunidades para crecer y adoptar medidas que contribuyan al desarrollo de la misma, sin embargo no debe descuidar las amenazas que siempre est3n latentes en cualquier empresa.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es uno de los insumos fundamentales dentro de la planeación estratégica y operativa en una empresa, debido a que este fija lineamientos generales mismos que permiten orientar el quehacer institucional además de realizar procesos responsables de la gestión de la entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión, principios y valores, además con los respectivos objetivos y estrategias que serán establecidos en este Plan Estratégico.

Una vez desarrollado los objetivos estratégicos es necesario realizar los respectivos planes de acción el cual permitirá ver su alcance según los objetivos planteados, y después se definirán las estrategias respectivas según el marketing mix.

3.1. Misión.

El taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado Máquina y a Mano”, confecciona prendas de vestir de calidad para mujeres de la zona rural de cuenca identificadas con su cultura y sus raíces, a través de un proceso de manufactura artesanal que satisface la necesidad de vestimenta y el deseo de elegancia y distinción con el cual se satisface a los clientes.

Esta misión se encuentra sustentada en base a los siguientes parámetros.

¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

Normalmente existimos por y para nuestros clientes con el propósito de satisfacer la demanda del mercado existente.

¿Quién es nuestro cliente objetivo?

Son personas adultas del sexo femenino comprendidas entre 30 a 60 años a las cuales les gusta vestirse y sentirse elegantes y satisfechas con los productos ofertados.

¿En dónde se encuentra nuestro cliente objetivo?

Los clientes están concentrados en la zona rural de Cuenca, siendo el principal mercado objetivo del taller en cuestión.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

El taller ofrece prendas de vestir para damas, caballeros, niños, etc., siendo su fuerte el bordado de polleras para el sexo femenino.

¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos tener?

Ofrecemos productos de calidad con acabados de lujo por simple hecho de que el toque final del producto es netamente artesanal es decir hecho a mano.

3.2. Visión.

“Ser considerada la primera opción como fabricante y proveedor de polleras en la ciudad de Cuenca hasta el año 2014.”

Al igual que la misión la visión se basa en los siguientes parámetros:

¿Qué tratamos de conseguir?

Queremos conseguir ser la opción más rentable para la elección de nuestros clientes.

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

Utilizando las herramientas y optimizando los recursos necesarios para conseguir lo que se anhela en el futuro además de estar vigentes a los cambios que se den en el mercado.

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Mejorando la comunicación en toda la empresa con el fin de brindar la seguridad y la óptima calidad en el servicio hacia nuestros clientes.

Una vez establecido la misión, visión, es necesario realizar sus principios y valores misma que se detalla a continuación:

3.3. ¿Cuáles son sus Principios y valores?

El tema de los valores es considerado importante, debido a que, estos generan una cultura óptima para la empresa como para sus empleados.

- ✓ **Colaboración:** Permite que todos los empleados participen de manera individual en la mejora de procesos para el logro de los objetivos.
- ✓ **Honestidad:** Todos los que conforman la empresa deben ser socialmente responsables demostrando sinceridad a todas las reglas de la empresa.
- ✓ **Lealtad:** Todos deben comprometerse a cuidar por siempre las relaciones del trabajo para que estas no se debiliten, siendo fieles y evitando cosas que alteren el compromiso.
- ✓ **Respeto:** Cada uno de los empleados deben procurar el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- ✓ **Palabra de oro:** Comprometerse con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos así logramos mantener nuestros principios.

3.4. Objetivos estratégicos:

Hay que recalcar que los objetivos a desarrollarse a continuación vienen de la matriz ofensiva y defensiva.

Objetivo estratégico 1:

Incrementar ventas invirtiendo en tecnología

Objetivo estratégico 2:

Incrementar el compromiso del personal para con el taller.

3.5. Estrategias.**Estrategia 1:**

Ubicar el producto en nuevos clientes dentro del mismo mercado

Estrategia 2:

Desarrollar nuevas estrategias de recursos humanos

3.5.1. FODA con estrategias

En este FODA se encuentran las estrategias integradas en cuanto a los cuatro cuadrantes que abarca según como vemos en el siguiente cuadro No. 13.

Cuadro 14: Análisis FODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O4	Acceso a la tecnología	A3	Creación de nuevos impuestos
		O3	Nuevos sistemas tecnológicos	A6	Resistencia a los cambios tecnológicos
		O1	Política del País	A5	Decrecimiento del salario
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F4	Maneja costos adecuados	F4O1	Se amoldaran los costos a la política permitiendo obtener satisfechos a clientes	F6A3	Preparar estrategias que permitan anticiparse a los cambios económicos
F5	Capacidad de innovación	F5O4	Desarrollo tecnológico y productivo acorde a las necesidades del cliente	F5A6	Diseñar un modelo de innovación que permita obtener mentalidad abierta
F6	Coordinación en producción	F6O3	Desarrollo de un sistema informático para la cadena de producción optimizando costos	F1A5	Iniciar un programa de costos mínimos para mantener a los clientes fijos
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D7	Motivación	D7O4	Aprovechar la tecnología para brindar capacitaciones a los operarios	D7A5	Desarrollar actividades benéficas para los empleados
D9	Remuneraciones	D9O1	Iniciar una política de gratificaciones al mejor empleado.	D9A3	Llegar a acuerdos benéficos para todos
D3	Uso de sistemas tecnológicos	D3O3	Invertir en sistemas computarizados para automatizar toda la producción	D3A6	Invertir en sistemas tecnológicos para desarrollar actividades eficientes

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

3.6. Objetivos por Perspectivas

1. Aprendizaje y desarrollo

Objetivo: Adquirir nueva tecnología.

Objetivo: Capacitar al personal técnico en el manejo de la nueva tecnología.

2. Procesos internos

Objetivo: Implementar normas de calidad en el proceso de producción.

3. Cliente

Objetivo: Crear imagen de marca.

4. Financiero

Objetivo: Mayor facturación

1. Aprendizaje y desarrollo 2

Objetivo: Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo.

2. Procesos internos 2

Objetivo: Incrementar la eficiencia del personal de apoyo

Objetivo: Satisfacer al cliente cumpliendo plazos de entrega.

3. Cliente 2

Objetivo: Crear imagen de marca.

4. Financiero 2

Objetivo: Obtener costos más bajos que la competencia

3.7. Estrategias por Perspectiva

1. Aprendizaje y desarrollo

Estrategia: Seleccionar proveedores que oferten asesoramiento y mantenimiento en el uso de la nueva tecnología

Estrategia: Diseñar un plan de capacitación

2. Procesos internos

Estrategia: Identificar los respectivos procesos y mejorarlos continuamente según el producto a elaborar

3. Cliente

Estrategia: Desarrollar un plan de comunicación

4. Financiero

Estrategia: Plan de crecimiento de ventas

1. Aprendizaje y desarrollo 2

Estrategia: Plan de motivación a todo el personal

2. Procesos internos 2

Estrategia: Redefinir operaciones de soporte

Estrategia: Redefinir procesos de servicio al cliente

3. Cliente 2

Estrategia: Programa de administración de clientes.

4. Financiero 2

Estrategia: Monitorear y controlar el presupuesto de operación

3.8. Planes de Acción por Perspectivas.

A continuación se presentan cada uno de los planes de acción con sus respectivas actividades, responsables, fechas establecidas, indicadores y metas con el fin de que éstas se cumplan; cabe destacar que son diez planes de acción debido a que se sustentan en los objetivos y estrategias antes mencionadas con el fin de que éstas contribuyan al desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) que se encuentra en el capítulo cuatro.

Cuadro 15: Plan de Acción No. 1

1. Aprendizaje y Desarrollo

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Adquirir nueva tecnología</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Seleccionar proveedores que oferten asesoramiento y mantenimiento en el uso de la nueva tecnología</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Adquirir nueva tecnología	ESTRATEGIA	Seleccionar proveedores que oferten asesoramiento y mantenimiento en el uso de la nueva tecnología	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">RESPONSABLE:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Gerente</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>INDICADOR:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No. Mquinaria y equipo adquirido</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">100%</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Gerente	UNIDAD:	Gerencia General	INDICADOR:	No. Mquinaria y equipo adquirido	META:	100%
OBJETIVO													
Adquirir nueva tecnología													
ESTRATEGIA													
Seleccionar proveedores que oferten asesoramiento y mantenimiento en el uso de la nueva tecnología													
RESPONSABLE:	Gerente												
UNIDAD:	Gerencia General												
INDICADOR:	No. Mquinaria y equipo adquirido												
META:	100%												

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Crear una base de proveedores de tecnología	Primer mes	Gerente	Computador Licencia	800 100	Mínimo 10 proveedores
2	Solicitar cotizaciones y servicios complementarios	Primer mes	Asistente administrativa			3 proveedores seleccionados
3	Evaluar cotizaciones y tomar decisión	Primer mes	Gerente			Valor proforma y servicios complementarios
4	Contratar adquisición	Primer mes	Gerente	Maquinaria y equipo	6000	100% de equipos cotizados
				Total	6900	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 16: Plan de Acción No. 2

1. Aprendizaje y Desarrollo

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Diseñar un plan de capacitación</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología.	ESTRATEGIA	Diseñar un plan de capacitación	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">RESPONSABLE:</td> <td>Gerente</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD:</td> <td>Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>INDICADOR:</td> <td>No. Mquinaria y equipo adquirido</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td>100%</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Gerente	UNIDAD:	Gerencia General	INDICADOR:	No. Mquinaria y equipo adquirido	META:	100%
OBJETIVO													
Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología.													
ESTRATEGIA													
Diseñar un plan de capacitación													
RESPONSABLE:	Gerente												
UNIDAD:	Gerencia General												
INDICADOR:	No. Mquinaria y equipo adquirido												
META:	100%												

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Evaluar el grado de conocimiento en el personal	Ultimo mes año anterior	Gerente		Personal evaluado 100%
2	Definir programas para implementar seminarios	Ultimo mes año anterior	Gerente		100% personal técnico
3	Implementar los seminarios de capacitación.	Primer mes año	Asistente administrativa	Asesoría externa	500 Seminarios dicatados 100%
4	Medir los resultados obtenidos	3ro. Y 9no. Mes del año	Gerente		Conocimientos aplicados apuesto 90%, satisfacción del cliente 95%
				Total	500

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 17: Plan de Acción No. 3

2. Procesos Internos

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Implementar normas de calidad en el proceso de producción.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Identificar los respectivos procesos y mejorarlos continuamente según el producto a elaborar</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Implementar normas de calidad en el proceso de producción.	ESTRATEGIA	Identificar los respectivos procesos y mejorarlos continuamente según el producto a elaborar	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">RESPONSABLE:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Jefe de producción</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Producción</td> </tr> <tr> <td>INDICADOR:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Calidad del producto</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Máximo 1% de defectos</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Jefe de producción	UNIDAD:	Producción	INDICADOR:	Calidad del producto	META:	Máximo 1% de defectos
OBJETIVO													
Implementar normas de calidad en el proceso de producción.													
ESTRATEGIA													
Identificar los respectivos procesos y mejorarlos continuamente según el producto a elaborar													
RESPONSABLE:	Jefe de producción												
UNIDAD:	Producción												
INDICADOR:	Calidad del producto												
META:	Máximo 1% de defectos												

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR	
1	Organizar los procesos existentes en el área de producción.	1er., mes de cada año	Jefe de producción	Computador Licencia	600 300	Procesos evaluados 100%
2	Plantear normas según los procesos.	1er., mes de cada año	Jefe de producción	Asesoría externa	500	100% de procesos
3	Ejecución de las normas de calidad establecidas por procesos.	1er., mes de cada año	Jefe de producción			100% de normas aplicadas
				Total	1400	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 18 Plan de Acción No. 4

3. Cliente.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Crear imagen de marca.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Desarrollar un plan de comunicación</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Crear imagen de marca.	ESTRATEGIA	Desarrollar un plan de comunicación	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>RESPONSABLE:</td> <td>Asistente Adm. Y Ventas</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD:</td> <td>Departamento de Ventas</td> </tr> <tr> <td>INDICADOR:</td> <td>Percepción de mercado</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td>Número uno en calificación de clientes</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Asistente Adm. Y Ventas	UNIDAD:	Departamento de Ventas	INDICADOR:	Percepción de mercado	META:	Número uno en calificación de clientes
OBJETIVO													
Crear imagen de marca.													
ESTRATEGIA													
Desarrollar un plan de comunicación													
RESPONSABLE:	Asistente Adm. Y Ventas												
UNIDAD:	Departamento de Ventas												
INDICADOR:	Percepción de mercado												
META:	Número uno en calificación de clientes												

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Segmentar audiencia	Ultimo mes año anterior	Asistente Adm. Y ventas		Hasta 3 niveles de audiencia
2	Selección de medios	Ultimo mes año anterior	Asistente Adm. Y ventas		Tres medios mínimo
3	Pautaje en medios	Trimestralmente	Asistente Adm. Y ventas	2800	Reportes de sintonía
				Total	2800

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 19 Plan de Acción No. 5

4. Financiero.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Mayor facturación</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Plan de crecimiento de ventas</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Mayor facturación	ESTRATEGIA	Plan de crecimiento de ventas	<p>RESPONSABLE: Gerente</p> <p>UNIDAD: Gerencia General</p> <p>INDICADOR: Tasa de crecimiento de ventas</p> <p>META: 5% promedio anual (unidades)</p>
OBJETIVO					
Mayor facturación					
ESTRATEGIA					
Plan de crecimiento de ventas					

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Formulación del presupuesto de ventas	Ultimo mes de cada año	Gerente		Presupuesto
2	Diseño flujo de caja	Mensual	Gerente		Entradas de efectivo
3	Ejecución presupuestaria	Mensual	Gerente		Variación +-3%
4	Correctivos	Mensual	Gerente		100% cumplimiento
				Total	0

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 20: Plan de Acción No. 6

1. Aprendizaje y Desarrollo.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo</td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Plan de motivación a todo el personal</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo		ESTRATEGIA	Plan de motivación a todo el personal	<p>RESPONSABLE: Gerente</p> <p>UNIDAD: Gerencia General</p> <p>INDICADOR: Tasa de retención</p> <p>META: 95%</p>
OBJETIVO						
Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo						
ESTRATEGIA						
Plan de motivación a todo el personal						

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Establecer el valor de la motivación en los empleados.	1er.,mes de cada año	Gerente			Motivación en el taller 75%
2	Programación del curso.	3er.,mes de cada año	Gerente			100% de personal
3	Aplicación del curso para los empleados.	3r mes de cada año	Gerente	Asesoría externa	700	Curso desarrollados 100%
4	Acondicionamiento de área de trabajo	Primer mes	Gerente	Muebles y enseres	1000	
				Total	1700	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Realizado por: Rosa Quito

Cuadro 21: Plan de Acción No. 7

2. Procesos Internos.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Incrementar la eficiencia del personal de apoyo</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Redefinir operaciones de soporte</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Incrementar la eficiencia del personal de apoyo	ESTRATEGIA	Redefinir operaciones de soporte	<p>RESPONSABLE: <input type="text" value="Gerente"/></p> <p>UNIDAD: <input type="text" value="Gerente"/></p> <p>INDICADOR: <input type="text" value="Eficiencia en tiempo"/></p> <p>META: <input type="text" value="Mínimo 75%"/></p>
OBJETIVO					
Incrementar la eficiencia del personal de apoyo					
ESTRATEGIA					
Redefinir operaciones de soporte					

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS		INDICADOR
1	Organizar los procesos existentes	1er., mes de cada año	Gerente			Procesos evaluados 100%
2	Plantear normas según los procesos.	1er., mes de cada año	Gerente	Asesoría externa	500	100% de procesos soportados por normas de calidad
3	Ejecución de las normas de calidad establecidas por	1er., mes de cada año	Gerente			100% de normas aplicadas
				Total	500	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 22: Plan de Acción No. 8

2. Procesos Internos.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Satisfacer al cliente cumpliendo plazos de entrega.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Redefinir procesos de servicio al cliente</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Satisfacer al cliente cumpliendo plazos de entrega.	ESTRATEGIA	Redefinir procesos de servicio al cliente	<p>RESPONSABLE: <input type="text" value="Gerente"/></p> <p>UNIDAD: <input type="text" value="Gerente"/></p> <p>INDICADOR: <input type="text" value="Eficiencia en tiempo"/></p> <p>META: <input type="text" value="Mínimo 75%"/></p>
OBJETIVO					
Satisfacer al cliente cumpliendo plazos de entrega.					
ESTRATEGIA					
Redefinir procesos de servicio al cliente					

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Organizar los procesos existentes	1er., mes de cada año	Gerente		Procesos evaluados 100%
2	Plantear normas según los procesos.	1er., mes de cada año	Gerente	Asesoría externa 500	100% de procesos soportados por normas de calidad
3	Ejecucion de las normas de calidad establecidas por	1er., mes de cada año	Gerente		100% de normas aplicadas
				Total	500

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 23: Plan de Acción No. 9

3. Cliente.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Crear imagen de marca.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programa de administración de clientes.</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Crear imagen de marca.	ESTRATEGIA	Programa de administración de clientes.	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">RESPONSABLE:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Asistente Adm. Y Ventas</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Administración y ventas</td> </tr> <tr> <td>INDICADOR:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Frecuencia de compra</td> </tr> <tr> <td>META:</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Trimestral</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	Asistente Adm. Y Ventas	UNIDAD:	Administración y ventas	INDICADOR:	Frecuencia de compra	META:	Trimestral
OBJETIVO													
Crear imagen de marca.													
ESTRATEGIA													
Programa de administración de clientes.													
RESPONSABLE:	Asistente Adm. Y Ventas												
UNIDAD:	Administración y ventas												
INDICADOR:	Frecuencia de compra												
META:	Trimestral												

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Evaluar la calidad del servicio actual.	1er., mes de cada año	Asistente Adm. Y Vtas.		Calidad del servicio ofrecido 80%
2	Preparar el procedimiento para la ejecución.	2do., mes de cada año	Asistente Adm. Y Vtas.		
3	Aplicación del programa de evaluación.	1er., mes de cada año	Asistente Adm. Y Vtas.		Programa efectuado 90%
4	Verificación del resultado obtenido	Final de cada año	Asistente Adm. Y Vtas.		Total aplicación 100%
				Total	0

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 24: Plan de Acción No. 10

4. Financiero.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td>Obtener costos más bajos que la competencia.</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ESTRATEGIA</td> </tr> <tr> <td>Monitorear y controlar el presupuesto de operación</td> </tr> </table>	OBJETIVO	Obtener costos más bajos que la competencia.	ESTRATEGIA	Monitorear y controlar el presupuesto de operación	<p>RESPONSABLE: Gerente</p> <p>UNIDAD: Gerencia General</p> <p>INDICADOR: Tasa de crecimiento de costos y gastos</p> <p>META: 6% de eficiencia</p>
OBJETIVO					
Obtener costos más bajos que la competencia.					
ESTRATEGIA					
Monitorear y controlar el presupuesto de operación					

No.	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	RESPONSABLE	RECURSOS/COSTOS	INDICADOR
1	Formulación de operación	Ultimo mes de cada año	Gerente		Presupuesto
2	Diseño flujo de caja	Mensual	Gerente		Salidas de efectivo
3	Ejecución presupuestaria	Mensual	Gerente		Variación +-3%
4	Correctivos	Mensual	Gerente		100% cumplimiento
				Total	0

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Una vez finalizado los planes de acción es necesario realizar el análisis del sobre el posicionamiento del taller para lo cual se desarrolla los siguientes puntos:

3.9. Posicionamiento.

3.9.1. Imagen corporativa

A) Razón Social.

El taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, estará constituida legalmente bajo los lineamientos de una compañía limitada, además se sujetará a las disposiciones generales de la Súper Intendencia de Compañías, del código de comercio entre otras leyes.

B) Objeto y finalidad.

El objeto de la compañía consiste en la confección de prendas de vestir, validándose en lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 137 de la Ley de Compañías y en el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

C) Logo

Fotografía 5: Logo



Fuente: Taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”
Elaborado por: Rosa Quito

D) Slogan

"Nuestra experiencia es su mejor garantía"

Una vez desarrollado la imagen corporativa, vamos a desarrollar las 8p's del marketing mix, mismas que nos ayudaran a definir el posicionamiento respectivo del taller en cuestión para ello empezamos con el primer punto.

3.9.2. Producto.

El producto que ofrece el Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano", es de buena calidad con diseños exclusivos como se puede apreciar en la siguiente fotografía No. 6

Fotografía 6: Diseños del bordado para polleras




Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

La pollera como tal, es vista bajo el prisma de vestir elegante de acuerdo a su identidad cultural, producto considerado fundamental para las personas del sector

rural, normalmente la calidad y el modelo se complementan para entregar al cliente novedosas polleras.

Como se mencionó anteriormente el atributo del producto es generar calidad y diseño para así alcanzar niveles superiores dentro del mercado, cabe destacar que la calidad del producto ha sido estudiado por el taller a modo de mejorar cada vez más el producto diseñado para su uso por lo que esto se va a ver reflejado en el alto precio de algunas polleras ya sea por el modelo y terminado, el cual logra la perfecta combinación de los materiales óptimos para que en su confección resulten atractivos y modernos los cuales cautivan al cliente final, a continuación se presenta un cuadro en el cual se puede observar claramente la línea de productos que ofrece el taller.

Cuadro 25: Línea de Productos

Fotografías	Polleras	Ropa en General	Implementos de vestuario	Accesorios
	De texlán De terciopelo (gamuza) De poliéster De baetilla	Pantalones (masc - fem) Mandiles Camisas Blusas Otros	Chompas zapatos Medias (Nylon)	Lazos Cintas Pañuelos Chalinas

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Como es posible observar el taller posee un conjunto de líneas de producto orientada siempre satisfacer los gustos y preferencias del cliente.

3.9.3. Precios.

A continuación se presenta un cuadro No. 26, el cual contiene precios de acuerdo a la línea de productos que maneja el taller.

Cuadro 26: Línea de Precios

Prendas	Precios
Polleras (texlan, terciopelo, poliéster ,baetilla)	57,40
Bolsicones	36,50
Blusas	33,90
Pantalones	14,60
Camisas	10,40
Mandiles	12,00
Complementos de vestuario	19,80
Accesorios	13,00

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Al observar el mercado de la confección de polleras bordadas y luego de conocer a las distintas competencias he podido percibir que el taller en cuestión posee grandes ventajas en cuanto está puede desarrollar una estrategia de precios tales como:

- **Liderazgo en calidad**, esto debido a que trata de reflejar un nivel óptimo; es decir, cobrando un precio medio alto, el cual justifica la innovación de los nuevos diseños que la gerente realiza para sus clientes.

Otra de las estrategias de precio fijadas por el taller son los precios estacionales el cual varía de acuerdo a una fecha especial como suele ser en el mes de mayo y diciembre pero más en este último ya que es en donde se incrementan los precios

más no se baja, lo cual es una estrategia muy utilizada en este tipo de prendas debido a que se presenta una mayor demanda de los productos.

3.9.4. Plaza.

El taller actualmente ésta ubicado en la Ciudad de Cuenca provincia del Azuay, en calle Tarqui 6-94 y Presidente Córdova, (sector mercado 10 de agosto). Para el estudio de esta variable, se tomó en cuenta la actividad del taller, el cual es netamente producción y comercial, una vez aclarado a continuación se presenta el diseño del canal que normalmente utiliza el taller.

Figura 3: Canal Directo



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Según el canal, podemos ver que no es un canal con intermediarios, más bien es un canal directo el cual permite optimizar los recursos financieros, generando así una relación directa con los clientes; esto es beneficioso para el taller debido a que esto permite conocer directamente las expectativas de los clientes.

Es así como el producto está listo y al alcance de sus clientes, además de que la gerente controla el trabajo de la respectiva vendedora.

3.9.5. Publicidad y Promoción.

Básicamente la publicidad que se ha manejado en el taller artesanal es la publicidad “boca a boca”, sin embargo, esto no es suficiente por lo que a continuación se presenta una nueva alternativa publicitaria.

Planificación de Medios

1.- Producto: Campaña publicitaria para dar a conocer las prendas que elabora el Taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”.

2.- Segmentación de Audiencias:

- **Geográfica:** A nivel regional, enfocada a las áreas rurales.
- **Demográfica:** Población entre los 30 y 60 años
 - Sexo Femenino.
 - Con ingresos desde 200 USD o más.
- **Psicográfica:** Dirigido a personas que se sientan identificadas con sus culturas; vestirse con elegancia y con un estilo único en sus prendas.
- **Duración de Campaña en Medios:** Hojas volantes trimestral, radial cuatro meses (febrero, mayo, agosto, diciembre) y exhibiciones en ferias de los principales cantones (día de las madres, navidad). Con una duración de 10 meses.

3.- Selección de Medios:

- **Principal:** Hojas Volantes.
- **Auxiliar:** Radio y exhibición en ferias

4.- Objetivos:

- Propagar las prendas que confecciona el taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”.
- Ampliar el taller a otros cantones de la ciudad.
- Captar más clientes.

5.- Pautaje en los Medios de Comunicación:

Cuadro 27: Hoja Volante

Hoja Volante					
Circulación	Impresión	Medida	Precio Unit.	Cantidad	Tarifa
Domingos	A color	14,5 x 18	0,25	1000 hojas	250 USD
Total mensual 250 USD					

Fuente: Taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”

Elaborado por: Rosa Quito

Antes que nada el diseño de la hoja volante tiene un costo de 100 USD, misma que se va a realizar una sola vez.

Como se puede observar este es uno de los medios publicitarios que se va a realizar, el cual será entregado en los sectores rurales más conocidos de la Ciudad, con el objetivo de darse a conocer, hay que recalcar que, ésta publicidad se la va a realizar el fin de semana específicamente el domingo, porque es el día

en el que la mayoría de habitantes recurren a misa en las diferentes parroquias y esto ayudará a que los potenciales clientes conozcan sobre este taller de confección.

Todo este proceso va a ser trimestralmente y lo va a realizar el vendedor, mismo que tendrá una bonificación del 0,3% sobre las ventas; las reparticiones se las realizará a las siguientes parroquias rurales tales como: Baños, Checa, Chiquintad, El Valle, Molleturo, Nulti, Paccha, Quingeo, Ricaurte, Santa Ana, Sayausi, Sidcay, Sinincay, Tarqui y Turi; siendo estas las más conocidas por su vestimenta y cultura indígena.

La siguiente propuesta publicitaria es mediante la radio como se puede observar en el cuadro No. 28.

Cuadro 28: Costo Radial

La 96.1 La Voz del País					
Cuñas	Duración c/cuña	Programa	Locutor	Horario L - V	Tarifa
4	20"	La navaja	Ronny "El mono candela"	12:00 a 14:00	300 USD
Total mensual 300 USD					

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

De acuerdo a este cuadro se van a realizar 4 cuñas en la radio 96.1, debido a que este medio en las áreas rurales presenta una gran acogida, además el horario es

conveniente debido a que la mayor parte de amas de casa se encuentran realizando el almuerzo, por otro lado las cuñas se realizarán durante cuatro meses (febrero, mayo, agosto, diciembre) al año.

6.- Resumen Final de los costos en el plan publicitario.

Cuadro 29: Resumen de los Costos

Medios	Tarifa	Valor Total
Hoja volante	250	1000
Diseño de la hoja	100	100
Radio	300	1200
Exhibición en ferias	500	500
Valor Total de la Campaña		USD 2800

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

En este cuadro se resumen los costos a invertir en este plan publicitario dando un total de 2800 USD. Cabe recalcar que las exhibiciones en ferias se las realizará en los diferentes cantones el cual tendrá un costo de 500 USD al año.

3.9.6. Personal de Contacto.

Normalmente el taller vive por sus clientes, en este punto hay que considerar que cada elemento debe mantener un lineamiento de orden y sobre todo de amabilidad para con el personal dentro y fuera del taller, con el único fin de generar mayor aceptación hacia el taller, en consecuencia el comportamiento va a definir el nivel de gratificación tanto en los clientes como en el personal del taller.

3.9.7. Packaging.

Una vez concluido el proceso de elaboración de las prendas éstas son cubiertas o envueltas en fundas plásticas, mismas que protegen las prendas de vestir del polvo, hasta que estas sean vendidas o entregadas al cliente final.

Además con el fin de contribuir al medio ambiente las prendas serán entregadas en fundas reciclables las cuales llevarán el logotipo del taller con su respectiva dirección, para lo cual se enviaron hacer dichas fundas, mismas que tienen un costo de 1000 por 5000 fundas reciclables. A continuación se presenta la siguiente fotografía No. 7

Fotografía 7: Fundas Reciclables



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

3.9.8. Physical Evidence.

El taller actualmente posee los aspectos básicos en limpieza, mostradores, pero realmente no tiene definidas políticas en cada operación que se realicen; sin embargo, a continuación se plantean sugerencias para mejorar su aspecto físico tanto material como humano. Las políticas a implementarse son:

Uniformes: cada operario llevará uniformes para desarrollar sus actividades, debido a que es parte de la imagen que se mostrará a los clientes, por tal motivo es imprescindible el uso del uniforme, a continuación se presenta un mandil de color blanco con el respectivo logo del taller mismo que deberá ser utilizado.

Fotografía 8: Mandil a utilizar



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Por otro lado la asistente administrativa debe llevar un uniforme semiformal para desarrollar sus actividades.

Limpieza: otro de los aspectos importantes es la limpieza, en este caso cada operario dentro de su área de labor deberá mantener limpio sus materiales, mientras que, la limpieza de todo el área de producción se lo realizará por semana; es decir, tendrán un orden de seguimiento; mientras que el área de ventas lo realizará la asistente administrativa.

Mobiliario: La gerencia se encargará de adquirir muebles y enseres necesarios para reemplazar los deteriorados y acondicionar cada puesto de trabajo por un valor de 100 dólares.

Además de la compra de computador para facturación y tareas de puesto para la asistente administrativa debido a que se debe emplear tecnología adecuada.

3.9.9. Procesos.

Dentro de dichos procesos existen una gama de factores o variables que se deben tomar en cuenta, mismos que nos sirven para medir la eficiencia que estas tienen, el cual veremos más adelante, sin embargo iniciamos con la estructura organizacional siendo parte importante dentro de los procesos.

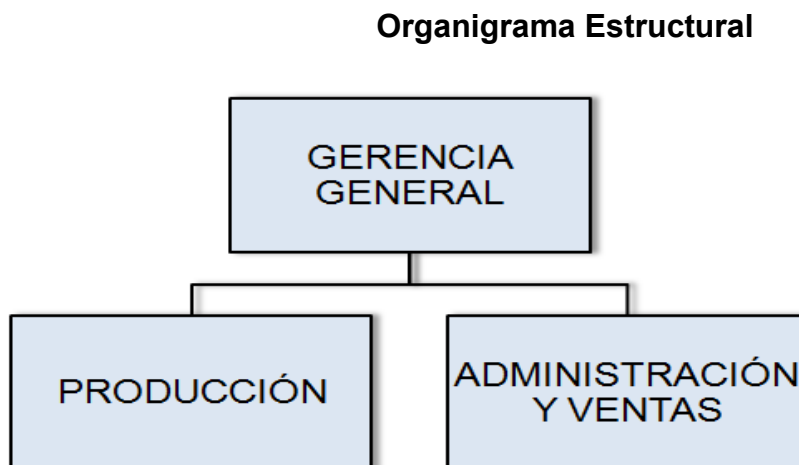
A) Estructura Organizacional.

a.1. Organigrama Estructural.

Como se puede observar en el organigrama No. 1, la estructura actual que se maneja es gerencia general, producción, administración y ventas; es decir no existe una definición clara del personal que se encarga en cuanto a dichos departamentos ni se observa el número de empleados que laboran.

Es por ello que este organigrama simplemente representa a los departamentos generales que existe en el taller y no posee descripción alguna de los empleados; en tanto que, en el organigrama posicional se describe cuantos empleados hay y como están distribuidos.

Figura 4: Organigrama 1

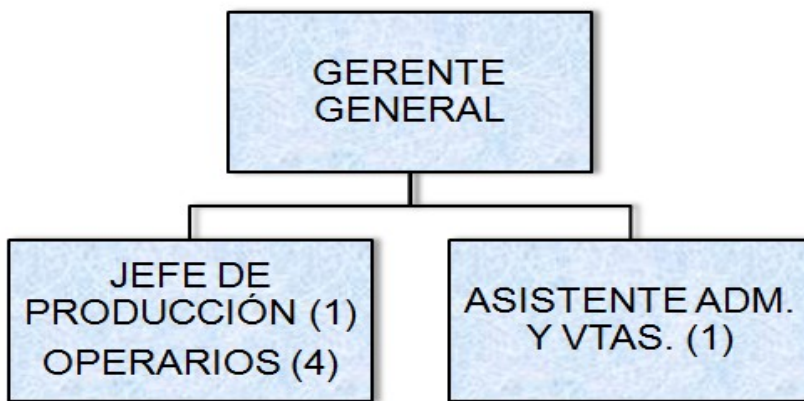


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

A continuación se presenta el organigrama posicional, el cual ayudará a que el taller mejore su estructura con el fin de que contribuya al alcance de los objetivos planteados anteriormente.

a.2. Organigrama Posicional.

Figura 5: Organigrama 2

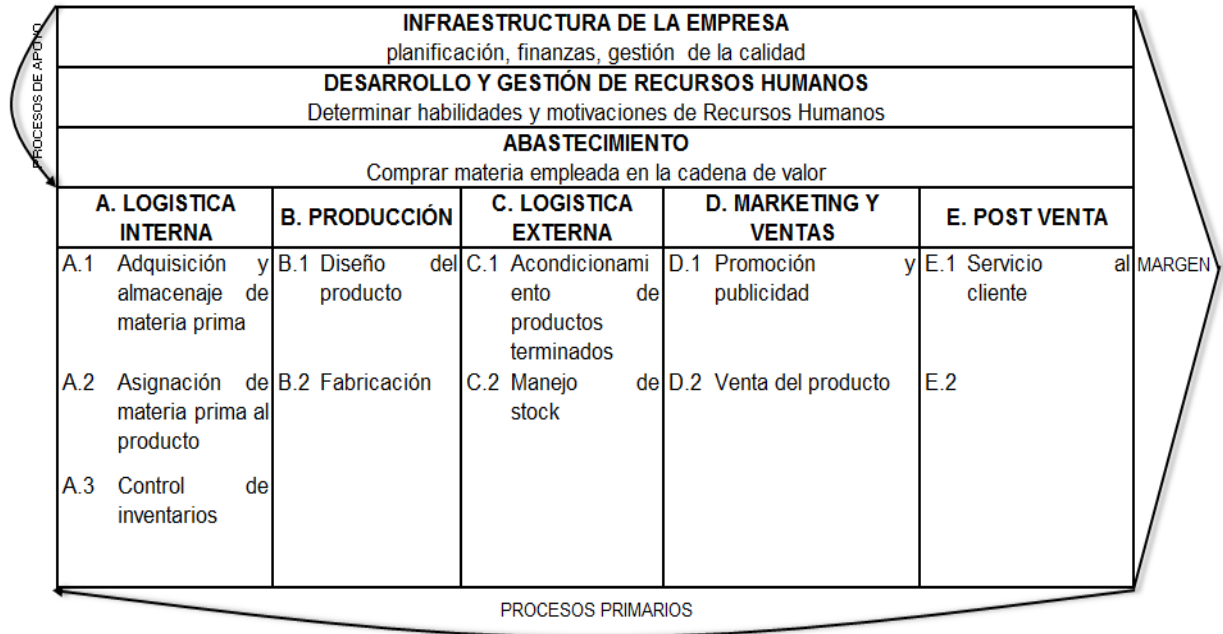


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Este organigrama ayudará a la formalización eficiente del taller, debido a que se suma un jefe de producción el cual tendrá a su cargo toda el área de producción como también estarán bajo su cargo los operarios; por otro lado existirá un asistente el cual estará al tanto con el aspecto administrativo y ventas además de dar un informe completo y detallado de todo lo que se hace según las actividades encomendadas.

B) Cadena de Valor.

Figura 6: Cadena de Valor procesos



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Esta cadena de valor está formada por los procesos de apoyo, mismas que se dividen en abastecimiento, desarrollo y gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa-, además tiene procesos primarios los cuales conforman la logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y post venta, generando así un margen para la empresa como también para el cliente.

También esta cadena nos ayudará a determinar los procesos actuales que se manejan en el respectivo taller de estudio.

C) Procesos Actuales.

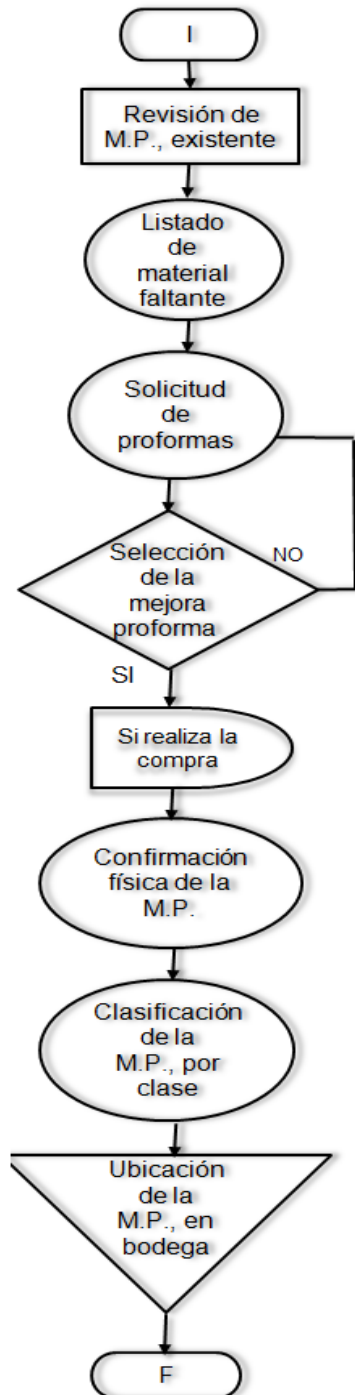
Tal como lo indica su nombre el taller posee los siguientes procesos actuales, mismos que son descritos a continuación con sus respectivos diagramas que a la larga podremos comparar con los procesos mejorados que se propondrán más adelante.

c.1. Diagramas de Bloque:

A. Logística Interna

A.1. Adquisición y almacenaje de Materia Prima.

1. Revisión de Materia Prima existente.
2. Listado de materia prima faltante.
3. Solicitud de proformas.
4. Selección de la mejor proforma.
5. Realización de la compra.
6. Confirmación física de la materia prima
7. Clasificación de la materia prima por clase.
8. Ubicación de la materia prima en bodega.

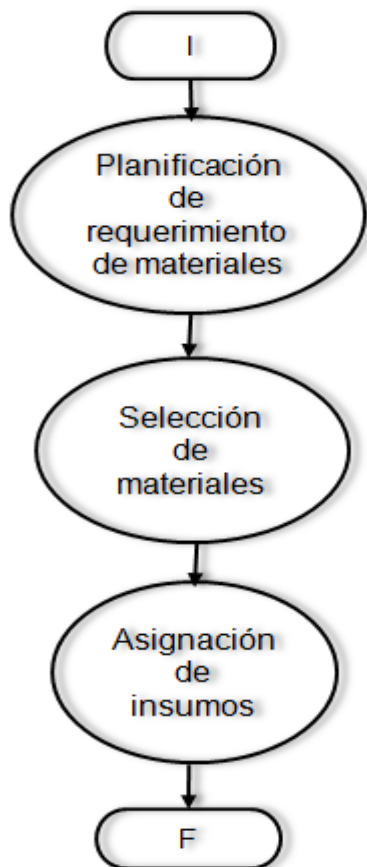
Diagrama de bloque 1: Proceso actual adquisición de M.P.

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

A.2. Asignación de Materia Prima al Producto.

1. Planificación de requerimiento de materiales.
2. Selección de materiales.
3. Asignación de insumos necesarios.

Diagrama de bloque 2: Proceso actual asignación de M.P.

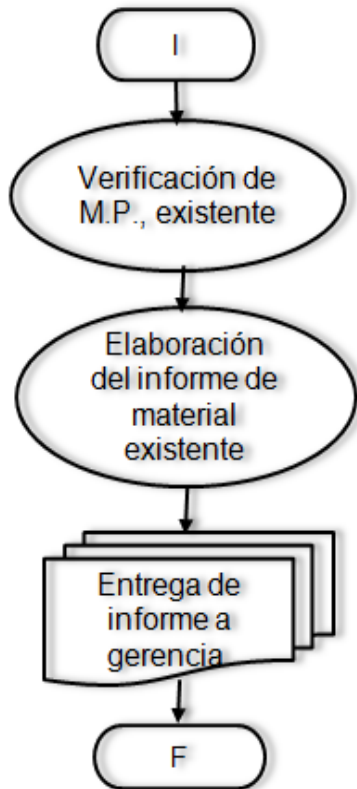


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

A.3. Control de Inventarios.

1. Verificación de materia prima existente.
2. Elaboración de informe de material existente.
3. Entrega de informe a Gerencia.

Diagrama de bloque 3: Proceso actual de inventarios

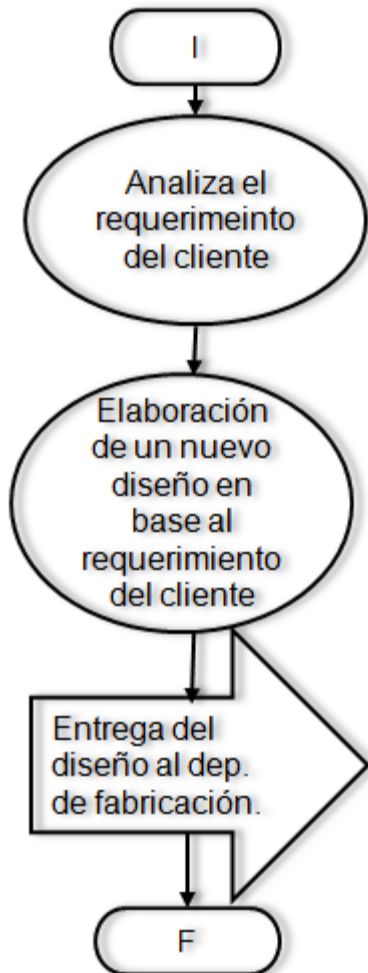


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

B. Producción.

B.1. Diseño del Producto.

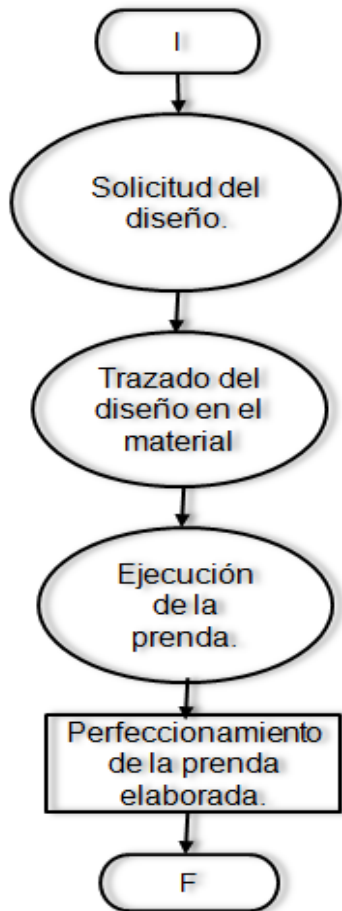
1. Analizar requerimientos del cliente.
2. Elaboración de un nuevo diseño en base a los requerimientos del cliente.
3. Entrega del diseño al departamento de producción.

Diagrama de bloque 4: Proceso actual diseño de productos

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

B.2. Fabricación.

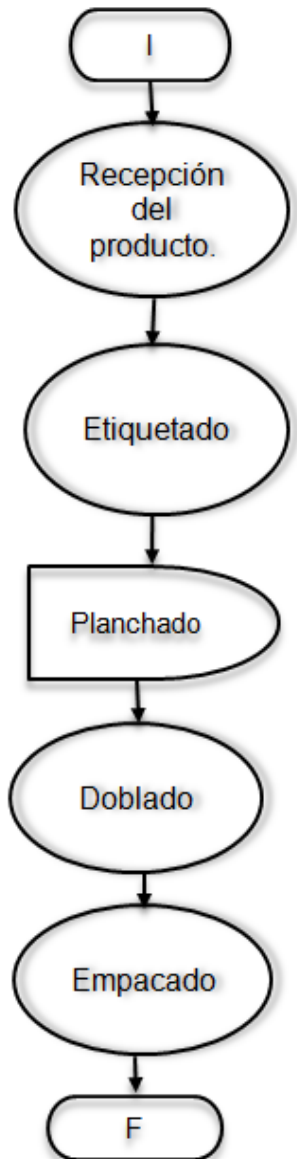
1. Solicitud del diseño.
2. Trazado del diseño.
3. Ejecución del diseño.
4. Revisión de la prenda elaborada.

Diagrama de bloque 5: Proceso actual de fabricación

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

C. Logística Externa.**C.1. Acondicionamiento de productos terminados.**

1. Recepción del producto.
2. Etiquetado.
3. Planchado.
4. Doblado.
5. Empacado.

Diagrama de bloque 6: Proceso actual acondicionamiento de P.T.

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

C.2. Manejo de Stock.

1. Clasificación por tipo.
2. Exhibición de las prendas.

Diagrama de bloque 7: Proceso actual manejo de stock



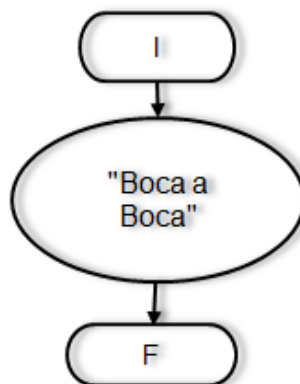
Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

D. Marketing y Ventas.

D.1. Promoción y publicidad.

1. "boca a boca"

Diagrama de bloque 8: Proceso actual de promoción y publicidad

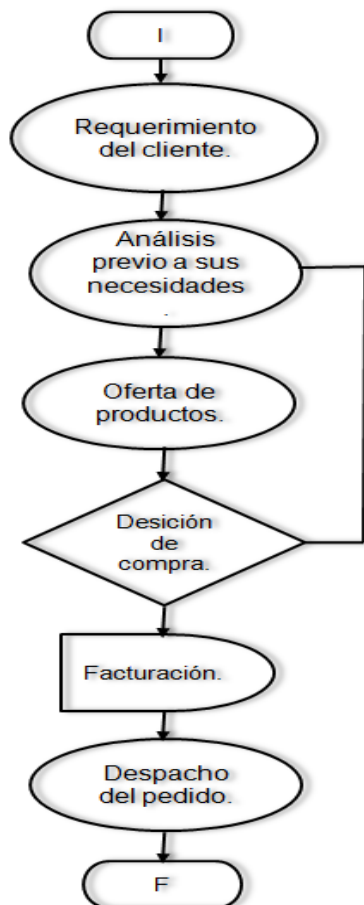


Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

D.2. Venta del producto.

1. Requerimientos del cliente.
2. Análisis previo a sus necesidades.
3. Oferta del producto.
4. Decisión de compra.
5. Facturación.
6. Despacho del pedido.














Diagrama de bloque 9: Proceso actual de venta



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

c.2. Matriz de Análisis de Procesos Actuales

Cuadro 30: Adquisición y almacenaje de materia prima

		MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES													
COD	PROCESO: Adquisición y almacenaje de materia prima	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN		TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.1. 1	Revisión de Materia Prima Existente.						GERENTE	10,00	5,00	15,00	450,00	0,42	0,21	0,63	18,75
A.1. 2	Listado de Materia Prima Faltante.						GERENTE	8,00	2,00	10,00	300,00	0,33	0,08	0,42	12,50
A.1. 3	Solicitud de Proformas.						GERENTE	8,00	3,00	11,00	330,00	0,33	0,13	0,46	13,75
A.1. 4	Selección de la mejor Proforma.						GERENTE	12,00	3,00	15,00	450,00	0,50	0,13	0,63	18,75
A.1. 5	Realización de la compra.						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
A.1. 6	Confirmación Física de la Materia Prima.						GERENTE	12,00	3,00	15,00	450,00	0,50	0,13	0,63	18,75
A.1. 7	Clasificación de la Materia Prima por clase.						GERENTE	15,00	3,00	18,00	540,00	0,63	0,13	0,75	22,50
A.1. 8	Ubicación de la Materia Prima en Bodega.						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
TOTAL								85,00	23,00	108,00	3.240,00	3,54	0,96	4,50	135,00

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 31: Tiempo y costo del proceso de adquisición y almacenaje de materia prima

Análisis en tiempo y costo del proceso de Adquisición y almacenaje de materia prima							
CARGO	GERENTE						
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		20,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Realizado por: Rosa Quito

Cuadro 32: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	85,00	2.550	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	3,54	106
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	23,00	690	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,96	29
TOTAL		3.240	TOTAL		135
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{2.550}{3.240}$			= $\frac{106}{135}$		
= 78,70%			= 78,70%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{690}{3.240}$			= $\frac{29}{135}$		
= 21,30%			= 21,30%		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 33: Asignación de materia prima al producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO: Asignación de materia prima al producto	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN	RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.2.1	Planificación de Requerimiento de Materiales.						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
A.2.2	Selección de Materiales.						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,42	0,13	0,54	16,25
A.2.3	Asignación de insumos necesarios.						GERENTE	11,00	2,00	13,00	390,00	0,46	0,08	0,54	16,25
TOTAL								31,00	7,00	38,00	1.140,00	1,29	0,29	1,58	47,50

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 34: Análisis del costo del proceso de asignación de materia prima al producto**Análisis en tiempo y costo del proceso de Asignación de materia prima al producto**

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		20,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 35: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual









CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	31,00	930	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,29	39
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	7,00	210	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,29	9
TOTAL		1.140	TOTAL		48
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{930}{1.140}$			= $\frac{39}{48}$		
= 81,58%			= 81,58%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{210}{1.140}$			= $\frac{9}{48}$		
= 18,42%			= 18,42%		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 36: Control de inventarios

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Control de inventarios														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.3.1	Verificación de la Materia Prima Existente.						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,42	0,13	0,54	16,25
A.3.2	Elaboración del Informe de Material Existente.						GERENTE	12,00	3,00	15,00	450,00	0,50	0,13	0,63	18,75
A.3.3	Entrega de Informe a Gerencia						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
TOTAL								32,00	8,00	40,00	1.200,00	1,33	0,33	1,67	50,00

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 37: Análisis en tiempo y costo del proceso de control de inventarios

Análisis en tiempo y costo del proceso de Control de inventarios							
CARGO		OPERARIO					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		10,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 38: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual






CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	32,00	960	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,67	20
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	8,00	240	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,17	5
TOTAL		1.200	TOTAL		25
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{960}{1.200}$ = 80,00%			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{20}{25}$ = 80,00%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ = $\frac{240}{1.200}$ = 20,00%			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ = $\frac{5}{25}$ = 20,00%		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 39: Diseño del Producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Diseño del producto														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
B.1.1	Analiza el requerimiento del Cliente.						GERENTE	8,00	2,00	10,00	300,00	0,33	0,08	0,42	12,50
B.1.2	Elaboración de un nuevo diseño en base a los requerimientos del cliente.						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
B.1.3	Entrega del diseño al departamento de fabricación						GERENTE	6,00	2,00	8,00	240,00	0,25	0,08	0,33	10,00
	TOTAL							24,00	6,00	30,00	900,00	1,00	0,25	1,25	37,50

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 40: Análisis en tiempo y costo del proceso diseño del producto

Análisis en tiempo y costo del proceso de Diseño del producto							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		20,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito






Cuadro 41: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	24,00	720	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,00	30
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	6,00	180	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,25	8
TOTAL		900	TOTAL		38
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{720}{900}$ $= 80,00\%$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{30}{38}$ $= 80,00\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{180}{900}$ $= 20,00\%$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{8}{38}$ $= 20,00\%$		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 42: Fabricación

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Fabricación						TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL	
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	A. V	N.A.V		TIEMPO TOTAL		A. V		N.A.V
B.2.1	Solicitud del diseño.						OPERARIOS	10,00	3,00	13,00	390,00	0,15	0,05	0,20	5,90
B.2.2	Trazado del diseño.						OPERARIOS	8,00	2,00	10,00	300,00	0,12	0,03	0,15	4,54
B.2.3	Ejecución del diseño.						OPERARIOS	15,00	5,00	20,00	600,00	0,23	0,08	0,30	9,08
B.2.4	Perfeccionamiento de la prenda elaborada.						OPERARIOS	10,00	2,00	12,00	360,00	0,15	0,03	0,18	5,45
	TOTAL							43,00	12,00	55,00	1.650,00	0,65	0,18	0,83	24,98

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 43: Análisis en tiempo y costo del proceso de fabricación

Análisis en tiempo y costo del proceso de Fabricación							
CARGO	OPERARIOS						
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		10,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 44: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual






CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	43,00	1.290	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,90	27
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	12,00	360	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,25	8
TOTAL		1.650	TOTAL		34
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{1.290}{1.650}$ $= 78,18\%$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{27}{34}$ $= 78,18\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{360}{1.650}$ $= 21,82\%$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{8}{34}$ $= 21,82\%$		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 45: Acondicionamiento de productos terminados

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Acondicionamiento de productos terminados														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.1.1	Recepción del producto.						GERENTE	10,00	3,00	13,00	390,00	0,42	0,13	0,54	16,25
C.1.2	Etiquetado.						GERENTE	8,00	3,00	11,00	330,00	0,33	0,13	0,46	13,75
C.1.3	Planchado.						GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
C.1.4	Doblado.						GERENTE	8,00	2,00	10,00	300,00	0,33	0,08	0,42	12,50
C.1.5	Empacado.						GERENTE	7,00	3,00	10,00	300,00	0,29	0,13	0,42	12,50
	TOTAL							43,00	13,00	56,00	1.680,00	1,79	0,54	2,33	70,00

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 46: Análisis en tiempo y costo del proceso de acondicionamiento del producto terminado**Análisis en tiempo y costo del proceso de Acondicionamiento de productos terminados**

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		20,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 47: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual








CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	43,00	1.290	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,79	54
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	13,00	390	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,54	16
TOTAL		1.680	TOTAL		70
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{1.290}{1.680}$			$= \frac{54}{70}$		
$= 76,79\%$			$= 76,79\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{390}{1.680}$			$= \frac{16}{70}$		
$= 23,21\%$			$= 23,21\%$		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 48: Manejo de stock

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Manejo de stock														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.2.1	Clasificación por tipo.						OPERARIOS	14,00	3,00	17,00	510,00	0,20	0,04	0,25	7,44
C.2.2	Exhibición de las prendas.						OPERARIOS	11,00	3,00	14,00	420,00	0,16	0,04	0,20	6,13
	TOTAL							25,00	6,00	31,00	930,00	0,36	0,09	0,45	13,56

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 49: Análisis en tiempo y costo del proceso de manejo de stock**Análisis en tiempo y costo del proceso de Manejo de stock**

CARGO		OPERARIOS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		10,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito







Cuadro 50: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	25,00	750	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,52	16
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	6,00	180	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,13	4
TOTAL		930	TOTAL		19
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{750}{930}$ $= 80,65\%$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{16}{19}$ $= 80,65\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$ $= \frac{180}{930}$ $= 19,35\%$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$ $= \frac{4}{19}$ $= 19,35\%$		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 51: Promoción y publicidad

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Promoción y publicidad														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
D.1.1	"Boca a Boca"						GERENTE	15,00	4,00	19,00	570,00	0,63	0,17	0,79	23,75
	TOTAL							15,00	4,00	19,00	570,00	0,63	0,17	0,79	23,75

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 52: Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad

Análisis en tiempo y costo del proceso de Promoción y publicidad							
CARGO		GERENTE					
		SUELDO		HORAS		MINUTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8	20,00	
8		x			1	x	
DIARIO						HORA	
		480				2,50	
MENSUAL						MINUTO	
		14.400				0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 53: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual





CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	15,00	450	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	19
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4,00	120	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5
TOTAL		570	TOTAL	24
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{450}{570}$			$= \frac{19}{24}$	
$= 78,95\%$			$= 78,95\%$	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{120}{570}$			$= \frac{5}{24}$	
$= 21,05\%$			$= 21,05\%$	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 54: Venta del producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN								
	Venta del producto						TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
Nº	ACTIVIDADES					RESPONSABLE	A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	TIEMPO TOTAL MENSUAL	A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL MENSUAL
D.2.1	Requerimiento del Cliente.					VENDEDOR	11,00	3,00	14,00	420,00	0,17	0,05	0,21	6,36
D.2.2	Análisis previo a sus necesidades.					VENDEDOR	12,00	3,00	15,00	450,00	0,18	0,05	0,23	6,81
D.2.3	Oferta del producto.					VENDEDOR	10,00	3,00	13,00	390,00	0,15	0,05	0,20	5,90
D.2.4	Decisión de compra.					VENDEDOR	7,00	2,00	9,00	270,00	0,11	0,03	0,14	4,09
D.2.5	Facturación.					VENDEDOR	8,00	3,00	11,00	330,00	0,12	0,05	0,17	5,00
D.2.6	Despacho del pedido.					VENDEDOR	6,00	2,00	8,00	240,00	0,09	0,03	0,12	3,63
	TOTAL						54,00	16,00	70,00	2.100,00	0,82	0,24	1,06	31,79

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 55: Análisis en tiempo y costo del proceso de venta del producto

CARGO		VENDEDOR					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	240	8	14.400	480	1,00	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1	60	8	x	8	8,00	1	x
DIARIO		480		HORA		1,00	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 56: Cálculos para el tiempo y costo del proceso actual

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUAL				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	54,00	1.620	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	27
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	16,00	480	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	8
TOTAL		2.100	TOTAL	35
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{1.620}{2.100}$			= $\frac{27}{35}$	
= 77,14%			= 77,14%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
= $\frac{480}{2.100}$			= $\frac{8}{35}$	
= 22,86%			= 22,86%	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

D) Propuesta de Mejora de Procesos.

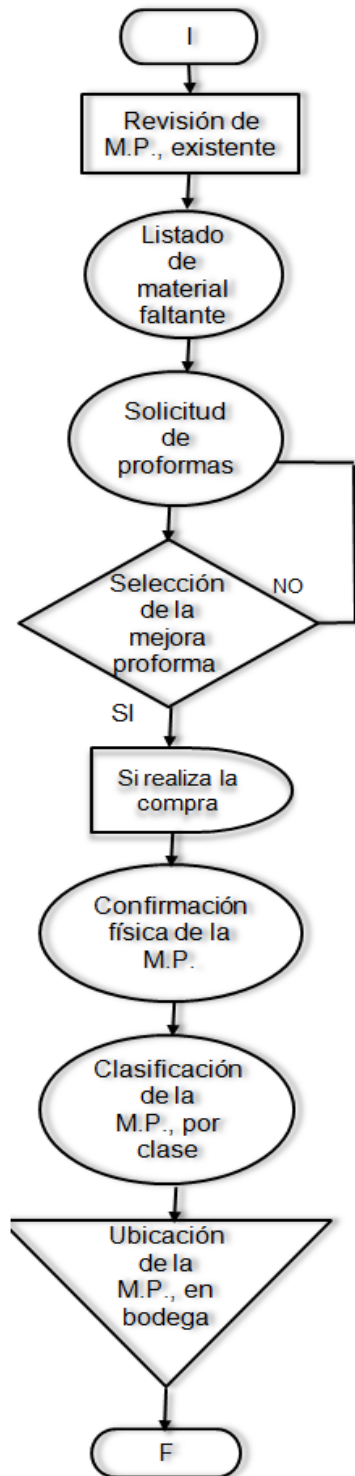
Tal como se indica los siguientes flujo gramas a describir serán los que se implementarán en la propuesta debido a que en los procesos actuales los tiempos no contribuían hacia un eficiente desarrollo de los procesos, es por ello que los procesos mejorados ayudarán a que el taller sea más eficiente en cada una de las actividades.

d.1. Diagramas de Bloque

A. Logística Interna.

A.1. Recepción y almacenaje de Materia Prima.

1. Revisión de Materia Prima existente.
2. Listado de materia prima faltante.
3. Solicitud de proformas.
4. Selección de la mejor proforma.
5. Realización de la compra.
6. Confirmación física de la materia prima
7. Clasificación de la materia prima por clase.
8. Ubicación de la materia prima en bodega.

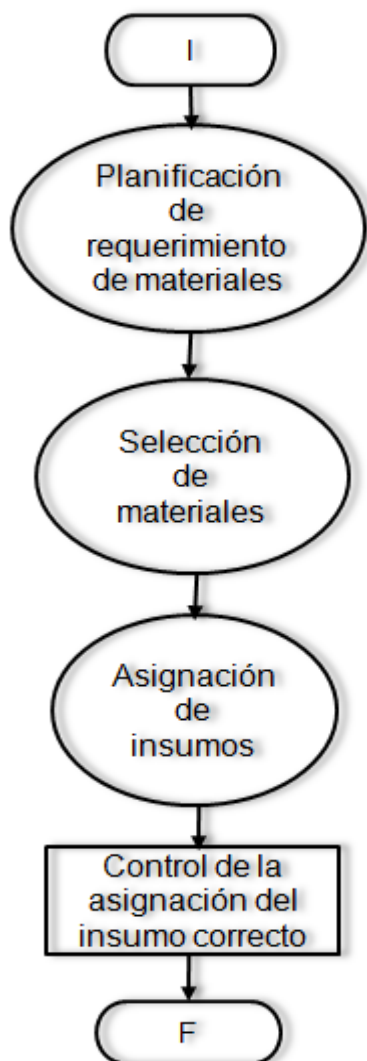
Diagrama de bloque 10: Proceso mejorado de adquisición de M.P.

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

A.2. Asignación de Materia Prima al Producto.

1. Planificación de requerimiento de materiales.
2. Selección de materiales.
3. Asignación de insumos necesarios.
4. Control de la asignación del insumo correcto.

Diagrama de bloque 11: Proceso mejorado de asignación de M.P.

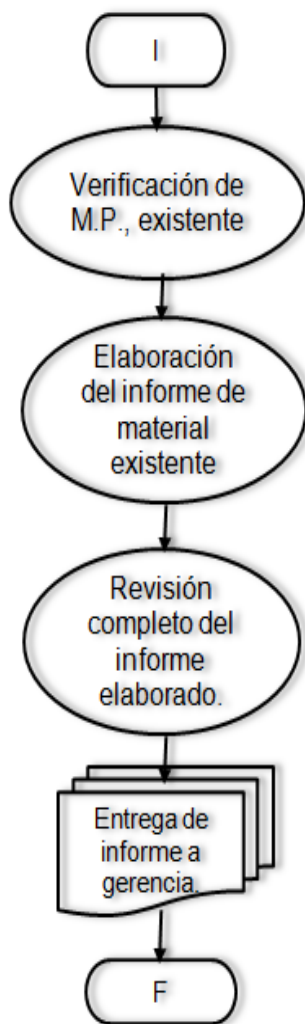


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

A.3. Control de Inventarios.

1. Verificación de materia prima existente.
2. Elaboración de informe de material existente.
3. Revisión completo del informe elaborado.
4. Entrega de informe a Gerencia.

Diagrama de bloque 12: Proceso mejorado de inventarios



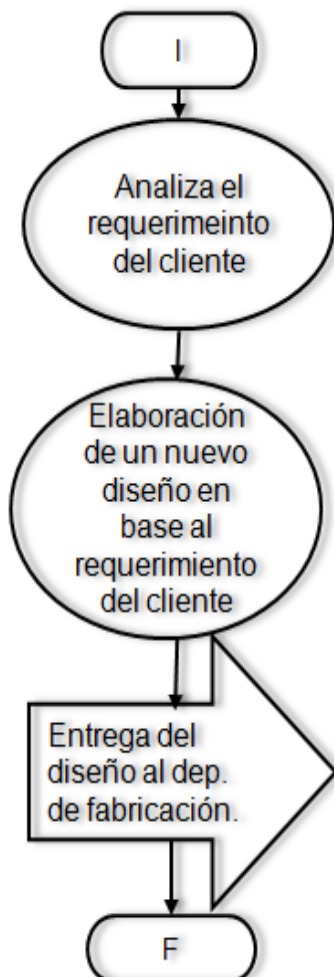
Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

B. Producción.

B.1. Diseño del Producto.

1. Analizar requerimientos del cliente.
2. Elaboración de un nuevo diseño en base a los requerimientos del cliente.
3. Entrega del diseño al departamento de producción.

Diagrama de bloque 13: Proceso mejorado de diseño de producto

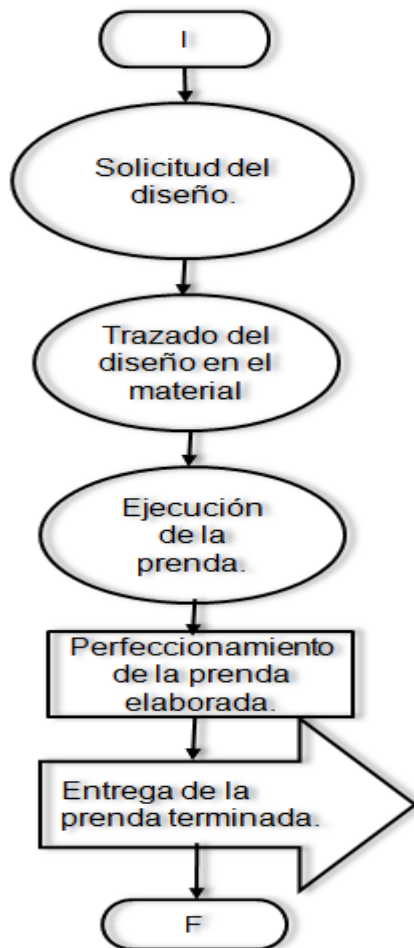


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

B.2. Fabricación.

1. Solicitud del diseño.
2. Trazado del diseño.
3. Ejecución del diseño.
4. Perfeccionamiento de la prenda elaborada.
5. Entrega de la prenda terminada..

Diagrama de bloque 14: Proceso mejorado de fabricación



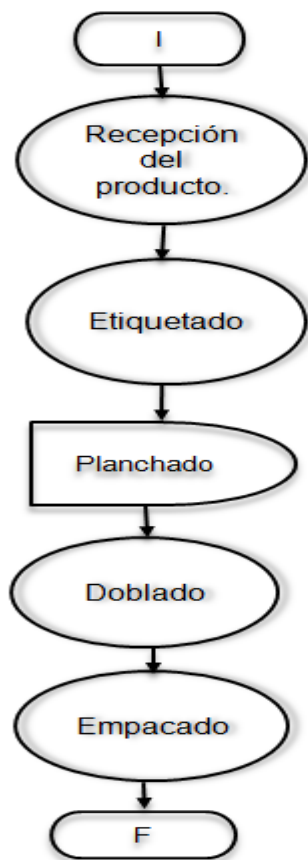
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

C. Logística Externa

C.1. Acondicionamiento de productos terminados.

1. Recepción del producto.
2. Etiquetado.
3. Planchado.
4. Doblado.
5. Empacado.

Diagrama de bloque 15: Proceso mejorado de acondicionamiento de P.T.

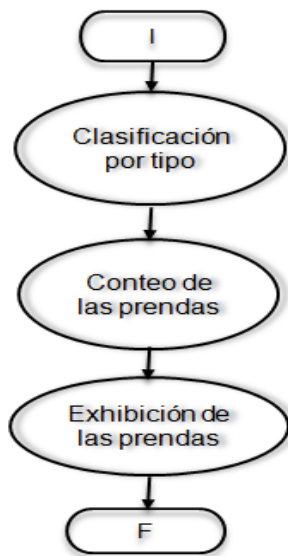


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

C.2. Manejo de Stock.

1. Clasificación por tipo.
2. Conteo de las prendas.
3. Exhibición de las prendas.

Diagrama de bloque 16: Proceso mejorado de manejo de stock

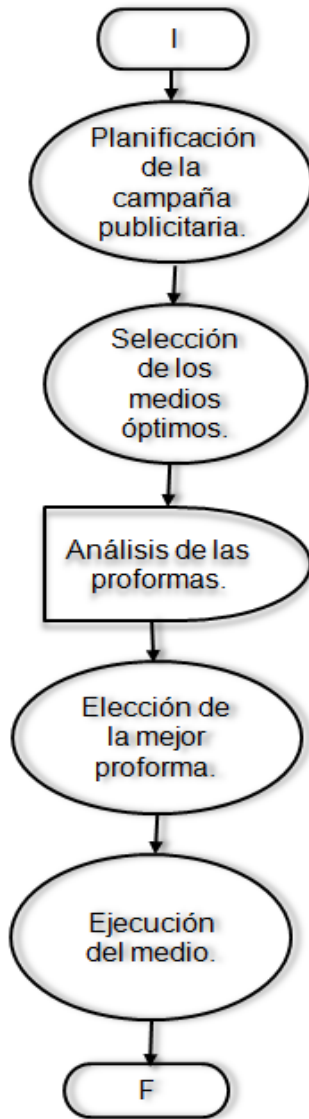


Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

D. Marketing y Ventas.

D.1. Promoción y publicidad.

1. Planificación de la campaña publicitaria.
2. Selección de los medios óptimos.
3. Análisis de las proformas.
4. Elección de la mejor proforma.
5. Ejecución del medio.

Diagrama de bloque 17: Proceso mejorado de promoción y publicidad

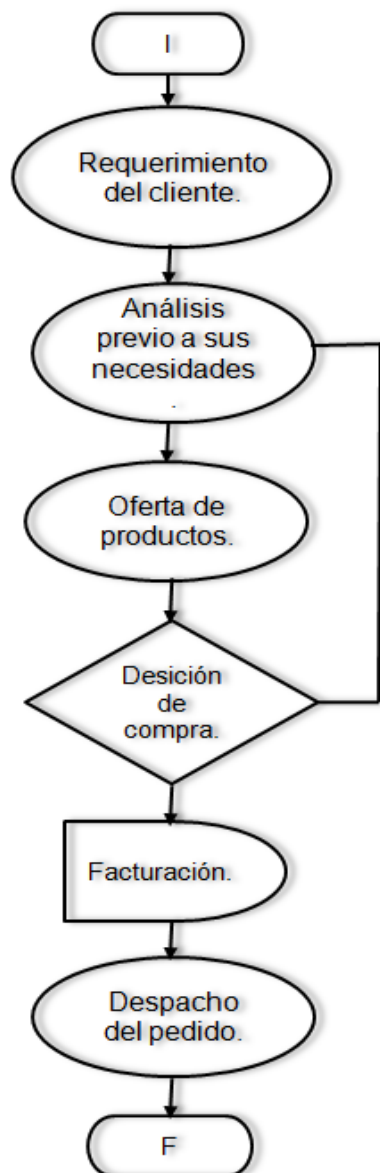
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

D.2. Venta del producto.

1. Requerimientos del cliente.
2. Análisis previo a sus necesidades.
3. Oferta del producto.

4. Decisión de compra.
5. Facturación.
6. Despacho del pedido.

Diagrama de bloque 18: Proceso mejorado de venta



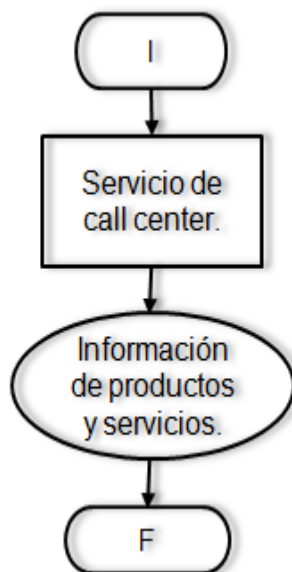
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

E. Post Venta.

E.1. Servicio al cliente.

1. Servicio de call center.
2. Información de productos y servicios.






Diagrama de bloque 19: Proceso mejorado de servicio al cliente



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

d.2. Matriz de Análisis de Procesos Mejorados.

Cuadro 57: Adquisición y almacenaje de materia prima

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS															
COD	PROCESO: Adquisición y almacenaje de materia prima	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.1. 1	Revisión de Materia Prima Existente.	●					GERENTE	7,00	3,00	10,00	300,00	0,29	0,13	0,42	12,50
A.1. 2	Listado de Materia Prima Faltante.			●			GERENTE	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
A.1. 3	Solicitud de Proformas.			●			GERENTE	6,00	2,00	8,00	240,00	0,25	0,08	0,33	10,00
A.1. 4	Selección de la mejor Proforma.			●			GERENTE	9,00	2,00	11,00	330,00	0,38	0,08	0,46	13,75
A.1. 5	Realización de la compra.				●		GERENTE	7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00
A.1. 6	Confirmación Física de la Materia Prima.			●			GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
A.1. 7	Clasificación de la Materia Prima por clase.			●			GERENTE	10,00	2,00	12,00	360,00	0,42	0,08	0,50	15,00
A.1. 8	Ubicación de la Materia Prima en Bodega.					●	GERENTE	8,00	1,00	9,00	270,00	0,33	0,04	0,38	11,25
TOTAL								63,00	14,00	77,00	2.310,00	2,63	0,58	3,21	96,25

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 58: Análisis de tiempo y costo del proceso de adquisición y almacenaje de materia prima

Análisis en tiempo y costo del proceso de adquisición y almacenaje de materia prima

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8	20,00	
8		x			1	x	
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 59: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	63,00	1.890	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	79
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	14,00	420	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	18
TOTAL		2.310	TOTAL	96
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{1.890}{2.310}$			$= \frac{79}{96}$	
$= 81,82\%$			$= 81,82\%$	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{420}{2.310}$			$= \frac{18}{96}$	
$= 18,18\%$			$= 18,18\%$	

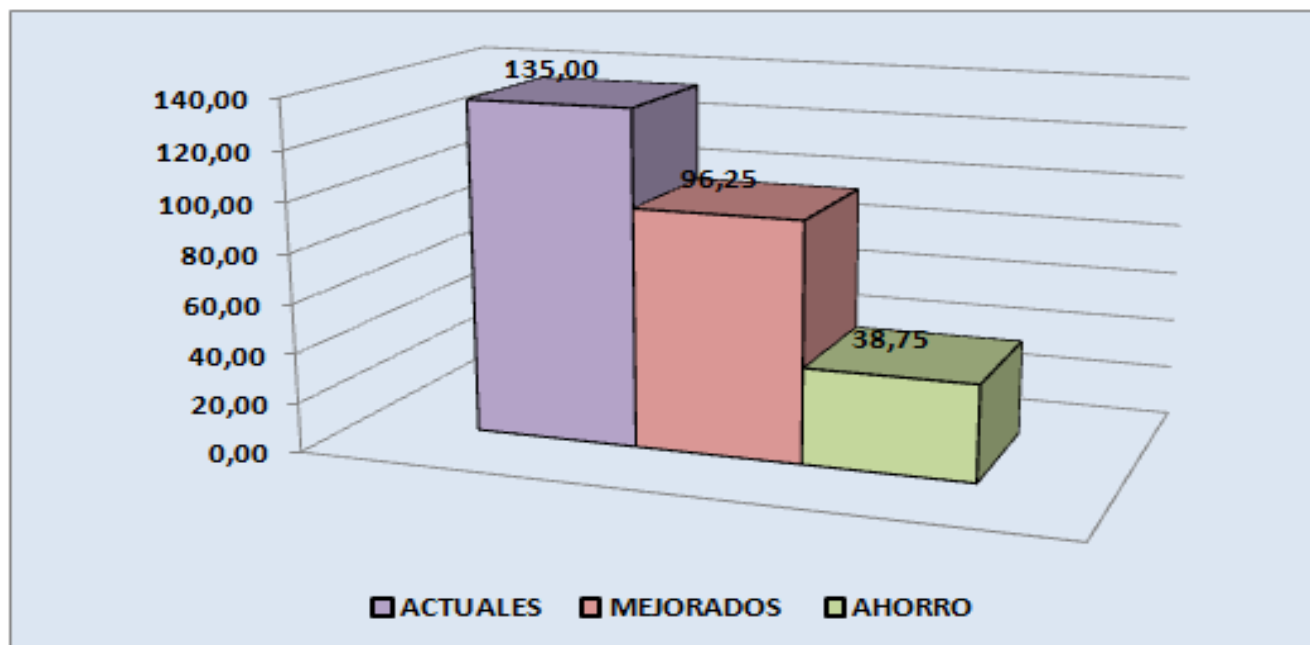
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 14: Recepción y almacenaje de materia prima

PROCESO: **Adquisición y almacenaje de materia prima**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	3.240,00	2.310,00	930,00	-40%
COSTO MENSUAL (USD)	135,00	96,25	38,75	-40%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 60: Asignación de materia prima al producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO: Asignación de materia prima al producto	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
							RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	A. V	N.A.V	COSTO TOTAL										
A.2.1	Planificación de Requerimiento de Materiales.						JEFE DE PRODUCCIÓN	8,00	1,00	9,00	270,00	0,33	0,04	0,38	11,25
A.2.2	Selección de Materiales.						JEFE DE PRODUCCIÓN	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
A.2.3	Asignación de insumos necesarios.						JEFE DE PRODUCCIÓN	7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00
A.2.4	Control de la asignación del insumo correcto.						JEFE DE PRODUCCIÓN	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
	TOTAL							27,00	4,00	31,00	930,00	1,13	0,17	1,29	38,75

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 61: Análisis en tiempo y costo de asignación de materia prima al producto

Análisis en tiempo y costo del proceso de Asignación de materia prima al producto							
CARGO		JEFE DE PRODUCCIÓN					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		10,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 62: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

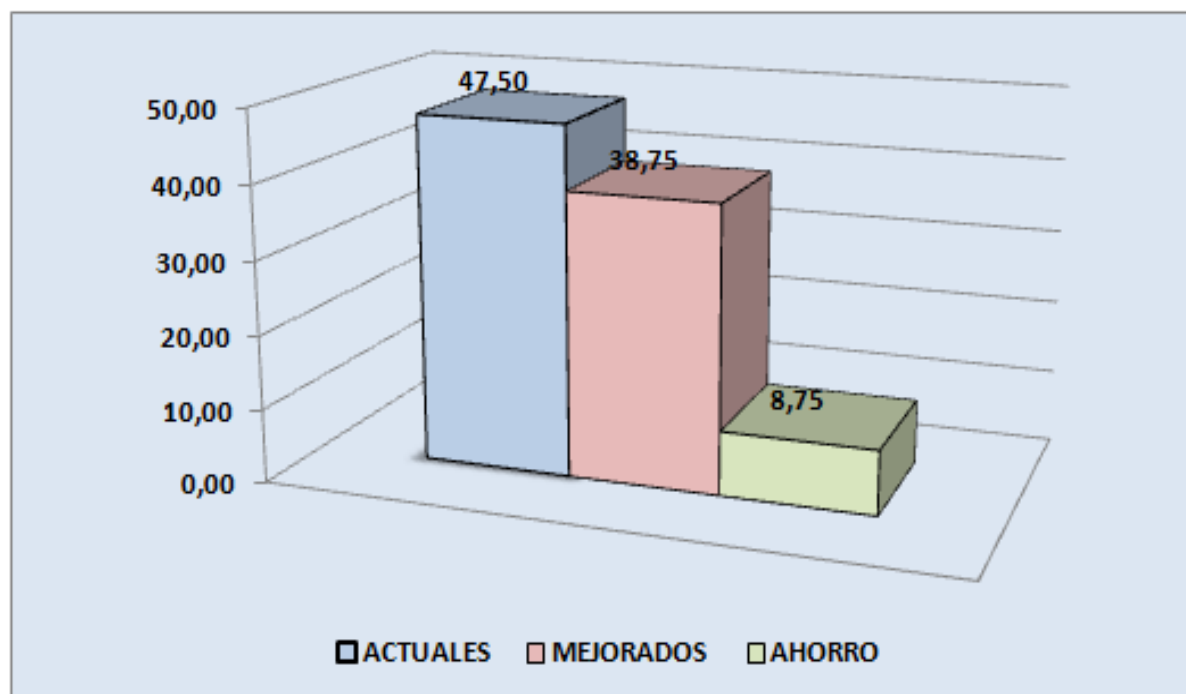
CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	27,00	810	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	34
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4,00	120	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5
TOTAL		930	TOTAL	39
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{810}{930}$			$= \frac{34}{39}$	
$= 87,10\%$			$= 87,10\%$	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{120}{930}$			$= \frac{5}{39}$	
$= 12,90\%$			$= 12,90\%$	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 15: Asignación de materia prima al producto

PROCESO: **Asignación de materia prima al producto**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.140,00	930,00	210,00	-23%
COSTO MENSUAL (USD)	47,50	38,75	8,75	-23%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 63: Control de inventario

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Control de inventarios														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
A.3.1	Verificación de la Materia Prima Existente.						JEFE DE PRODUCCIÓN	7,00	2,00	9,00	270,00	0,29	0,08	0,38	11,25
A.3.2	Elaboración del Informe de Material Existente.						JEFE DE PRODUCCIÓN	8,00	1,00	9,00	270,00	0,33	0,04	0,38	11,25
A.3.3	Revisión completo del contenido en dicho informe.						JEFE DE PRODUCCIÓN	7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00
A.3.4	Entrega de Informe a Gerencia						JEFE DE PRODUCCIÓN	5,00	1,00	6,00	180,00	0,21	0,04	0,25	7,50
	TOTAL							27,00	5,00	32,00	960,00	1,13	0,21	1,33	40,00

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 64: Análisis en tiempo y costo del proceso de control de inventario

Análisis en tiempo y costo del proceso de Control de inventarios							
CARGO		JEFE DE PRODUCCIÓN					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		10,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 65: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	27,00	810	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,56	17
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5,00	150	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,10	3
TOTAL		960	TOTAL		20
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{810}{960}$			$= \frac{17}{20}$		
$= 84,38\%$			$= 84,38\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{150}{960}$			$= \frac{3}{20}$		
$= 15,63\%$			$= 15,63\%$		

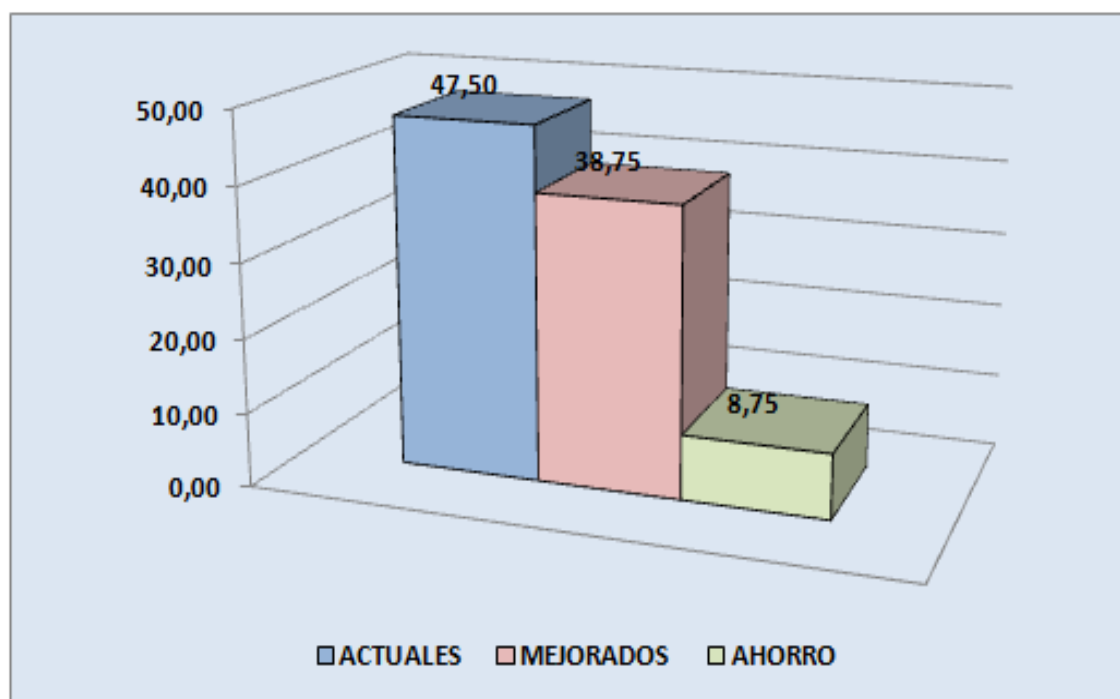
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 16: Control de inventarios

PROCESO: Control de inventarios

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.200,00	960,00	240,00	-25%
COSTO MENSUAL (USD)	25,00	20,00	5,00	-25%







Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 66: Diseño del producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN								
	Diseño del producto													
Nº	ACTIVIDADES					RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
							A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
B.1.1	Analiza el requerimiento del Cliente.					GERENTE	5,00	1,00	6,00	180,00	0,21	0,04	0,25	7,50
B.1.2	Elaboración de un nuevo diseño en base a los requerimientos del cliente.					GERENTE	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
B.1.3	Entrega del diseño al departamento de fabricación.					GERENTE	4,00	1,00	5,00	150,00	0,17	0,04	0,21	6,25
	TOTAL						15,00	3,00	18,00	540,00	0,63	0,13	0,75	22,50

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 67: Análisis en tiempo y costo del proceso de diseño del producto

Análisis en tiempo y costo del proceso de Diseño del producto

CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		20,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 68: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	15,00	450	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,63	19
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	3,00	90	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,13	4
TOTAL		540	TOTAL		23
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{450}{540}$			$= \frac{19}{23}$		
$= 83,33\%$			$= 83,33\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{90}{540}$			$= \frac{4}{23}$		
$= 16,67\%$			$= 16,67\%$		

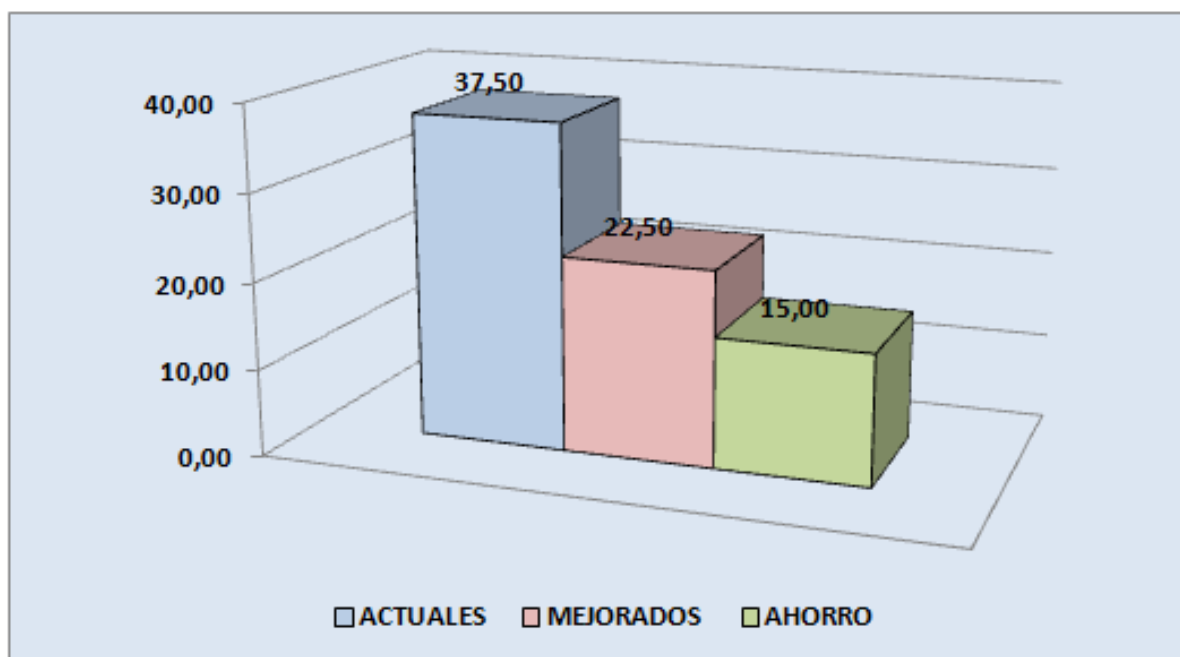
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 17: Diseño del producto

PROCESO: **Diseño del producto**






	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	900,00	540,00	360,00	-67%
COSTO MENSUAL (USD)	37,50	22,50	15,00	-67%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 69: Fabricación

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Fabricación														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
B.2.1	Solicitud del diseño.						OPERARIOS	7,00	1,00	8,00	240,00	0,11	0,02	0,12	3,63
B.2.2	Trazado del diseño.						OPERARIOS	6,00	1,00	7,00	210,00	0,09	0,02	0,11	3,18
B.2.3	Ejecución del diseño.						OPERARIOS	12,00	2,00	14,00	420,00	0,18	0,03	0,21	6,36
B.2.4	Perfeccionamiento de la prenda elaborada.						OPERARIOS	6,00	1,00	7,00	210,00	0,09	0,02	0,11	3,18
B.2.5	Entrega de la prenda terminada.						OPERARIOS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,08	0,02	0,09	2,73
	TOTAL							36,00	6,00	42,00	1.260,00	0,55	0,09	0,64	19,08

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 70: Análisis en tiempo y costo del proceso de fabricación

Análisis en tiempo y costo del proceso de Fabricación							
CARGO	OPERARIOS						
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		10,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 71: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

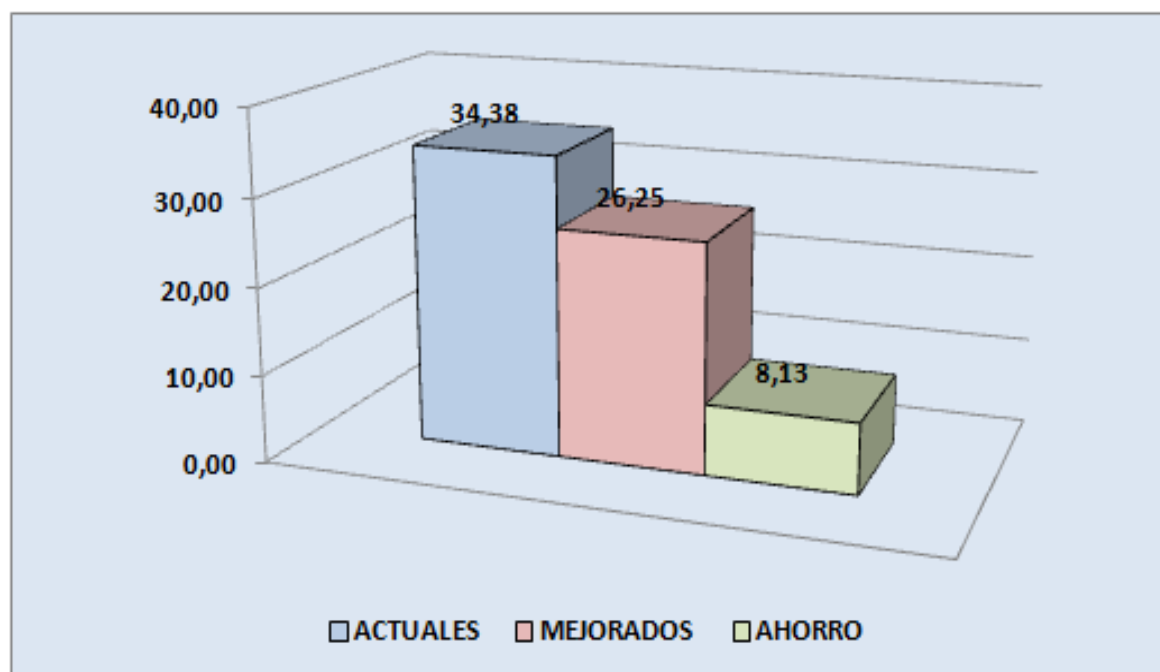
CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	36,00	1.080	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,75	23
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	6,00	180	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,13	4
TOTAL		1.260	TOTAL		26
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{1.080}{1.260}$			= $\frac{23}{26}$		
= 85,71%			= 85,71%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{180}{1.260}$			= $\frac{4}{26}$		
= 14,29%			= 14,29%		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 18: Fabricación






PROCESO:	Fabricación			
	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.650,00	1.260,00	390,00	-31%
COSTO MENSUAL (USD)	34,38	26,25	8,13	-31%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 72: Acondicionamiento de productos terminados

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN		RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
	Acondicionamiento de productos terminados								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
Nº	ACTIVIDADES															
C.1.1	Recepción del producto.						JEFE DE PRODUCCIÓN	7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00	
C.1.2	Etiquetado.						JEFE DE PRODUCCIÓN	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75	
C.1.3	Planchado.						JEFE DE PRODUCCIÓN	8,00	1,00	9,00	270,00	0,33	0,04	0,38	11,25	
C.1.4	Doblado.						JEFE DE PRODUCCIÓN	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75	
C.1.5	Empacado.						JEFE DE PRODUCCIÓN	5,00	1,00	6,00	180,00	0,21	0,04	0,25	7,50	
	TOTAL							32,00	5,00	37,00	1.110,00	1,33	0,21	1,54	46,25	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 73: Análisis en tiempo y costo del proceso acondicionamiento de productos terminados

CARGO		JEFE DE PRODUCCIÓN						
SUELDO		HORAS		MINUTOS			COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO		HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480		1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS				
HORA		MINUTOS		HORA			COSTO	
1		60			8		10,00	
8		x			1		x	
DIARIO		480		HORA			1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO			0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 74: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	32,00	960	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,33	40
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	5,00	150	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,21	6
TOTAL		1.110	TOTAL		46
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{960}{1.110}$			$= \frac{40}{46}$		
$= 86,49\%$			$= 86,49\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{150}{1.110}$			$= \frac{6}{46}$		
$= 13,51\%$			$= 13,51\%$		

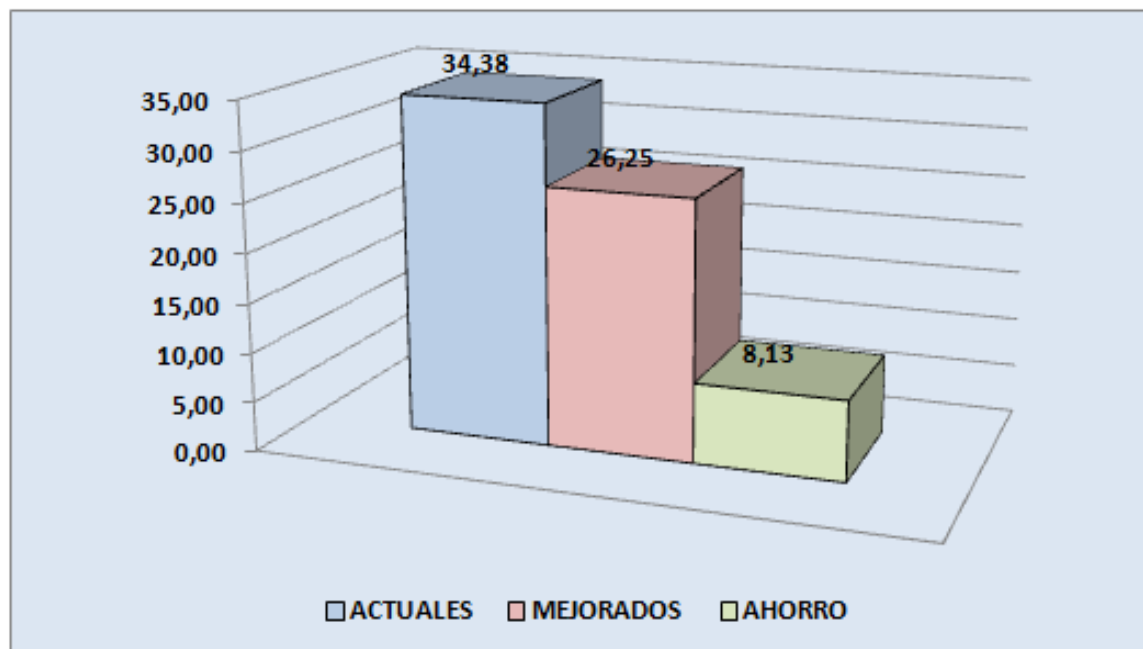
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 19: Acondicionamiento de producto terminado

PROCESO: **Acondicionamiento de productos terminados**









	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	1.680,00	1.110,00	570,00	-51%
COSTO MENSUAL (USD)	70,00	46,25	23,75	-51%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 75: Manejo de stock

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Manejo de stock														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
C.2.1	Clasificación por tipo.						OPERARIOS	8,00	1,00	9,00	270,00	0,12	0,01	0,13	3,94
C.2.2	Conteo de las prendas.						OPERARIOS	5,00	2,00	7,00	210,00	0,07	0,03	0,10	3,06
C.2.3	Exhibición de las prendas.						OPERARIOS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,07	0,01	0,09	2,63
	TOTAL							18,00	4,00	22,00	660,00	0,26	0,06	0,32	9,63

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 76: Análisis en tiempo y costo del proceso de manejo de stock

Análisis en tiempo y costo del proceso de Manejo de stock							
CARGO	OPERARIOS						
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
300	10,00	240	8	14.400	480	1,25	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		10,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,25	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 77: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	18,00	540	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,38	11
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4,00	120	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,08	3
TOTAL		660	TOTAL		14
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{540}{660}$			$= \frac{11}{14}$		
$= 81,82\%$			$= 81,82\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{120}{660}$			$= \frac{3}{14}$		
$= 18,18\%$			$= 18,18\%$		

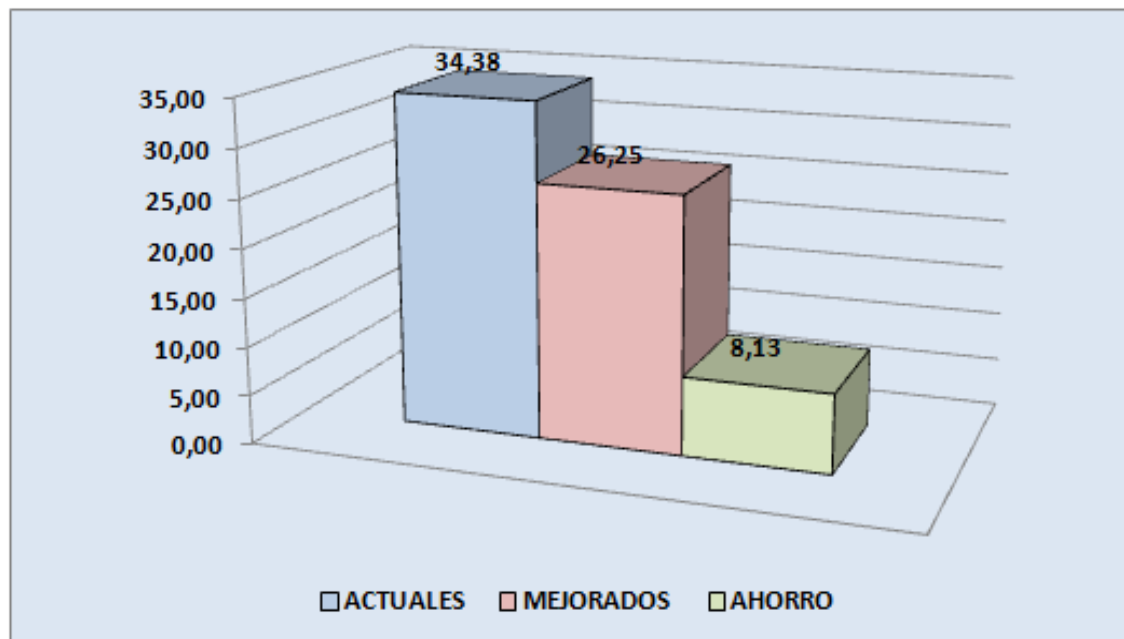
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 20: Manejo de stock

PROCESO: Manejo de stock

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	930,00	660,00	270,00	-41%
COSTO MENSUAL (USD)	19,38	13,75	5,63	-41%













Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 78: Promoción y publicidad

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Promoción y publicidad														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
D.1.1	Planificación de la campaña publicitaria.						GERENTE	12,00	3,00	15,00	450,00	0,50	0,13	0,63	18,75
D.1.2	Selección de los medios óptimos.						GERENTE	5,00	1,00	6,00	180,00	0,21	0,04	0,25	7,50
D.1.3	Análisis de las proformas.						GERENTE	7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00
D.1.4	Elección de la mejor proforma						GERENTE	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
D.1.5	Ejecución del medio.						GERENTE	6,00	1,00	7,00	210,00	0,25	0,04	0,29	8,75
	TOTAL							36,00	7,00	43,00	1.290,00	1,50	0,29	1,79	53,75

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 79: Análisis en tiempo y costo del proceso de promoción y publicidad

Análisis en tiempo y costo del proceso de Promoción y publicidad							
CARGO		GERENTE					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
600	20,00	240	8	14.400	480	2,50	0,04
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60			8		20,00
8		x			1		x
DIARIO		480		HORA		2,50	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,04	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 80: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	36,00	1.080	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,50	45
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	7,00	210	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,29	9
TOTAL		1.290	TOTAL		54
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{1.080}{1.290}$			$= \frac{45}{54}$		
$= 83,72\%$			$= 83,72\%$		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
$= \frac{210}{1.290}$			$= \frac{9}{54}$		
$= 16,28\%$			$= 16,28\%$		

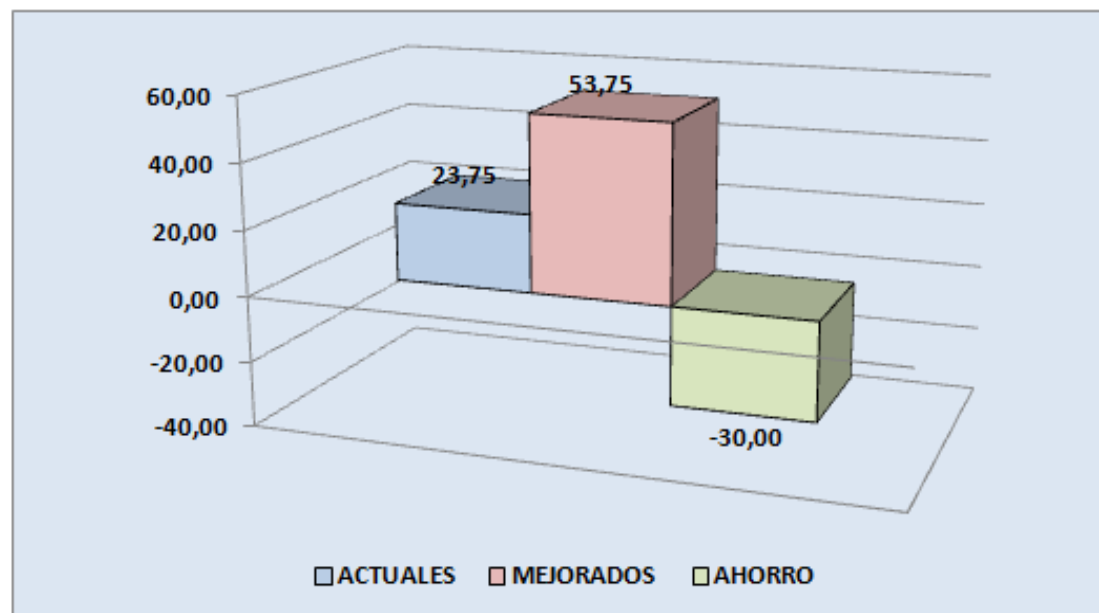
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 21: Promoción y publicidad

PROCESO: Promoción y publicidad

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	570,00	1.290,00	-720,00	56%
COSTO MENSUAL (USD)	23,75	53,75	-30,00	56%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 81: Venta del producto

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Venta del producto														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
D.2.1	Requerimiento del Cliente.						ASISTENTE DE VENTAS	8,00	1,00	9,00	270,00	0,12	0,02	0,14	4,09
D.2.2	Análisis previo a sus necesidades.						ASISTENTE DE VENTAS	8,00	2,00	10,00	300,00	0,12	0,03	0,15	4,54
D.2.3	Oferta del producto.						ASISTENTE DE VENTAS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,08	0,02	0,09	2,73
D.2.4	Decisión de compra.						ASISTENTE DE VENTAS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,08	0,02	0,09	2,73
D.2.5	Facturación.						ASISTENTE DE VENTAS	6,00	2,00	8,00	240,00	0,09	0,03	0,12	3,63
D.2.6	Despacho del pedido.						ASISTENTE DE VENTAS	5,00	1,00	6,00	180,00	0,08	0,02	0,09	2,73
	TOTAL							37,00	8,00	45,00	1.350,00	0,56	0,12	0,68	20,44

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 82: Análisis en tiempo y costo del proceso de venta del producto

Análisis en tiempo y costo del proceso de Venta del producto							
CARGO		ASISTENTE DE VENTAS					
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	240	8	14.400	480	1,00	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		8,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,00	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 83: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO				
TIEMPO			COSTO	
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	37,00	1.110	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	19
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	8,00	240	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4
TOTAL		1.350	TOTAL	23
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{1.110}{1.350}$			$= \frac{19}{23}$	
$= 82,22\%$			$= 82,22\%$	
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$	
$= \frac{240}{1.350}$			$= \frac{4}{23}$	
$= 17,78\%$			$= 17,78\%$	

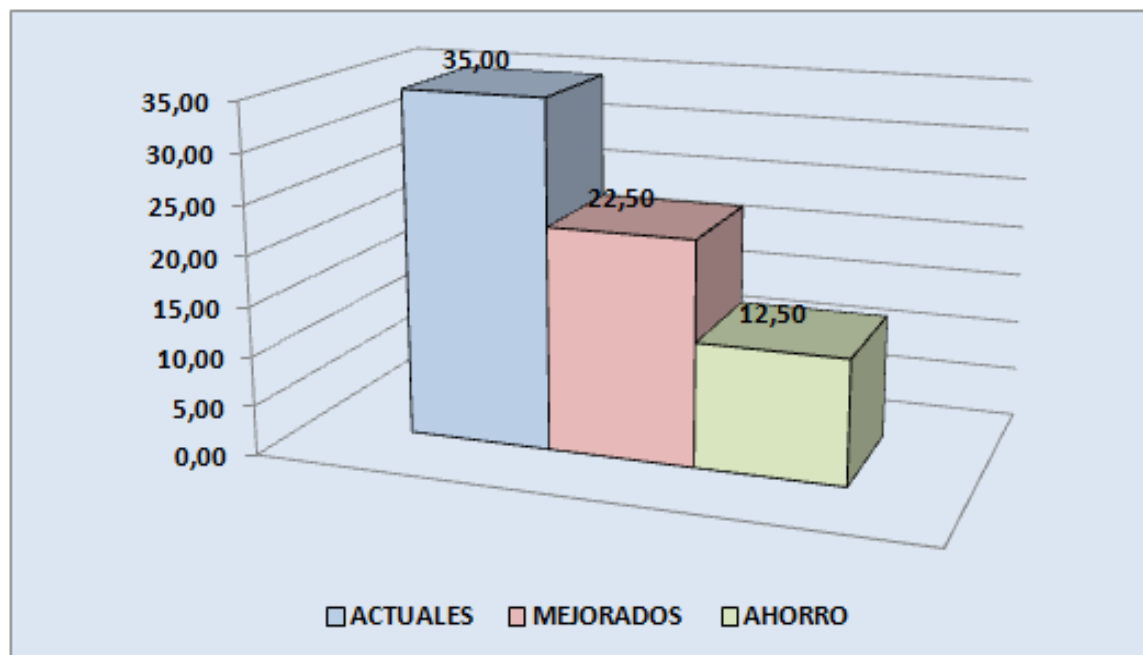
Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 22: Venta del producto

PROCESO: **Venta del producto**

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	2.100,00	1.350,00	750,00	-56%
COSTO MENSUAL (USD)	35,00	22,50	12,50	-56%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 84: Servicio al cliente

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

COD	PROCESO:	CONTROL	TRANSP	OPERAC	DEMORA	ALMACEN									
	Servicio al cliente														
Nº	ACTIVIDADES						RESPONSABLE	TIEMPO DIARIO (minutos)			TIEMPO TOTAL MENSUAL	COSTO DIARIO (\$)			COSTO TOTAL MENSUAL
								A. V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A. V	N.A.V	COSTO TOTAL	
E.1.1	Servicio de call center.						ASISTENTE DE VENTAS	8,00	1,00	9,00	270,00	0,33	0,04	0,38	11,25
E.1.2	Información de productos y servicios.							7,00	1,00	8,00	240,00	0,29	0,04	0,33	10,00
TOTAL								15,00	2,00	17,00	510,00	0,63	0,08	0,71	21,25

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 85 Análisis en tiempo y costo del proceso de servicio al cliente

Análisis en tiempo y costo del proceso de Servicio al cliente							
CARGO	ASISTENTE DE VENTAS						
SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
240	8,00	240	8	14.400	480	1,00	0,02
CÁLCULOS A MINUTOS				CÁLCULOS DE COSTOS			
HORA		MINUTOS		HORA		COSTO	
1		60		8		8,00	
8		x		1		x	
DIARIO		480		HORA		1,00	
MENSUAL		14.400		MINUTO		0,02	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 86: Cálculos para el tiempo y costo del proceso mejorado

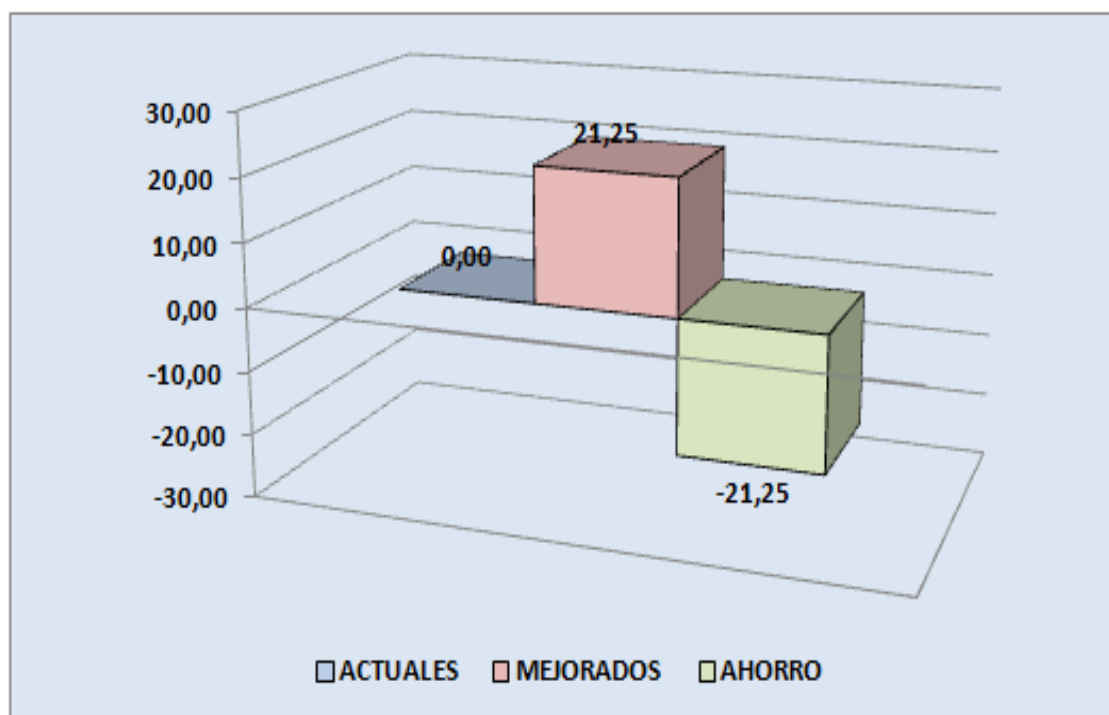
CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO					
TIEMPO			COSTO		
ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL	ACTIVIDAD	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	15,00	450	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,63	19
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	2,00	60	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,08	3
TOTAL		510	TOTAL		21
EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{450}{510}$			= $\frac{19}{21}$		
= 88,24%			= 88,24%		
INEFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}}$			INEFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTO}}$		
= $\frac{60}{510}$			= $\frac{3}{21}$		
= 11,76%			= 11,76%		

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 23: Servicio al cliente

PROCESO: Servicio al cliente

	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
TIEMPO MENSUAL (min)	0,00	510,00	-510,00	100%
COSTO MENSUAL (USD)	0,00	21,25	-21,25	100%



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

E) Resumen de los Procesos Actuales y Mejorados

Cuadro 87: Resumen de los procesos actuales y mejorados

PROCESO	VARIABLES	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	AHORRO
Adquisición y almacenaje de materia prima	TIEMPO MENSUAL (min)	3.240,00	2.310,00	930,00	-40%
	COSTO MENSUAL (USD)	135,00	96,25	38,75	-40%
Asignación de materia prima al producto	TIEMPO MENSUAL (min)	1.140,00	930,00	210,00	-23%
	COSTO MENSUAL (USD)	47,50	38,75	8,75	-23%
Control de inventarios	TIEMPO MENSUAL (min)	1.200,00	960,00	240,00	-25%
	COSTO MENSUAL (USD)	25,00	20,00	5,00	-25%
Diseño del producto	TIEMPO MENSUAL (min)	900,00	540,00	360,00	-67%
	COSTO MENSUAL (USD)	37,50	22,50	15,00	-67%
Fabricación	TIEMPO MENSUAL (min)	1.650,00	1.260,00	390,00	-31%
	COSTO MENSUAL (USD)	34,38	26,25	8,13	-31%
Acondicionamiento de productos terminados	TIEMPO MENSUAL (min)	1.680,00	1.110,00	570,00	-51%
	COSTO MENSUAL (USD)	70,00	46,25	23,75	-51%
Manejo de stock	TIEMPO MENSUAL (min)	930,00	660,00	270,00	-41%
	COSTO MENSUAL (USD)	19,38	13,75	5,63	-41%
Promoción y publicidad	TIEMPO MENSUAL (min)	570,00	1.290,00	-720,00	56%
	COSTO MENSUAL (USD)	23,75	53,75	-30,00	56%
Venta del producto	TIEMPO MENSUAL (min)	2.100,00	1.350,00	750,00	-56%
	COSTO MENSUAL (USD)	35,00	22,50	12,50	-56%
Servicio al cliente	TIEMPO MENSUAL (min)	0,00	510,00	-510,00	100%
	COSTO MENSUAL (USD)	0,00	21,25	-21,25	100%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 88: Productividad

COSTO MENSUAL (USD)				
PROCESO	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO	PRODUCTIVIDAD
Adquisición y almacenaje de materia prima	135,0	96,3	38,8	3,1%
Asignación de materia prima al producto	47,5	38,8	8,8	5,5%
Control de inventarios	25,0	22,5	15,0	3,3%
Diseño del producto	34,4	26,3	8,1	7,5%
Fabricación	25,0	20,0	5,0	7,5%
Acondicionamiento de productos terminados	70,0	46,3	23,8	9,7%
Manejo de stock	19,4	13,8	5,6	1,2%
Promoción y publicidad	23,8	53,8	-30,0	4,8%
Venta del producto	35,0	22,5	12,5	5,1%
Servicio al cliente	0,0	21,3	-21,3	0,0%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

CAPÍTULO IV

MONITOREO Y CONTROL

Como hemos visto las estrategias no sólo tienen múltiples objetivos, sino que además sus actividades cambian con el transcurso del tiempo, como también lo hacen las condiciones sociales, económicas y ambientales.

Esto presenta un desafío considerable para el monitoreo y la evaluación, el cual debe ser enfrentado, pues la razón de ser de un enfoque estratégico es aprender y adaptarse a los cambios que se den, por lo tanto el requisito central de este capítulo es seguir sistemáticamente las variables y procesos claves en un periodo de tiempo y espacio.

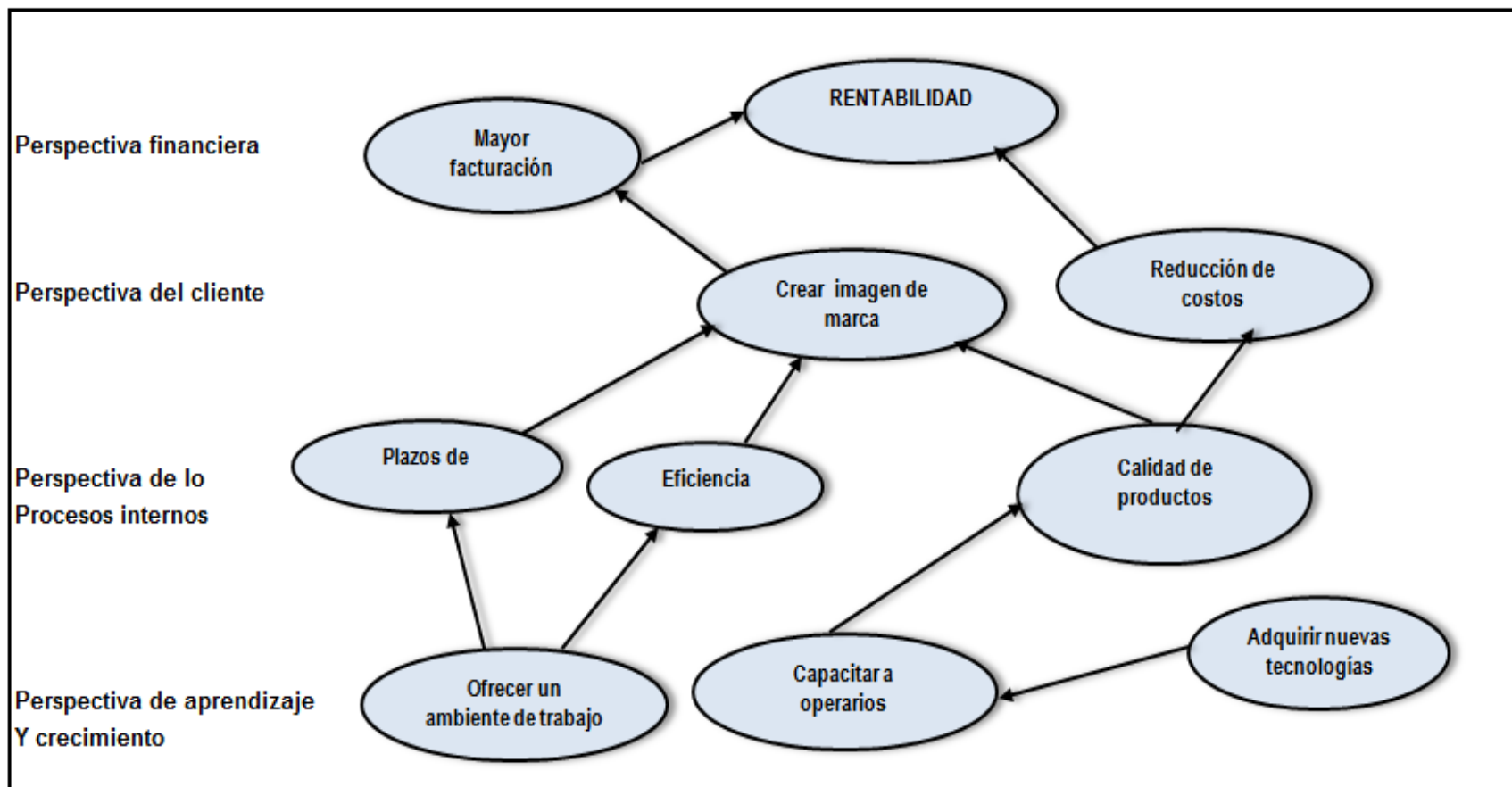
4.1. Mapa estratégico.

El mapa estratégico es considerado como uno de los aspectos más importantes debido a que su elaboración depende de las cuatro perspectivas tanto financiera, cliente, procesos internos, de aprendizaje y desarrollo, como la podemos apreciar en la siguiente figura No. 9

Esta matriz se lee de abajo hacia arriba siendo el primer punto de partida ofrecer un ambiente atractivo al empleado como la capacitación correspondiente éstas van a llevar a que mejore la eficiencia en el mercado obteniendo un producto aceptable

y satisfactorio, lo cual creará una imagen de marca logrando incrementar la rentabilidad del taller.

Figura 7: Mapa Estratégico



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

4.2. Tablero de control

A continuación presentamos la matriz en la que de manera homogénea organizamos los objetivos que nos hemos planteando en el quinquenio, de manera de presentar las metas para cada una de las perspectivas distribuidas en los diferentes años, detallando los responsables y las estrategias a implantar.

Cuadro 89: Tablero de de control

TABLERO DE CONTROL								
PERSPECTIVA FINANCIERA								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Mayor facturación	Tasa de crecimiento de ventas	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente	Plan de crecimiento de ventas
Incremento de la productividad	%PRODUCTIVIDAD	10%	11%	12%	13%	15%	GERENCIA	Innovación tecnológica
PERSPECTIVA CLIENTE								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Crear imagen de marca	Percepción del mercado		numero uno en calificación de clientes				Asistente de Adm. y Ventas	Desarrollar plan de comunicación
Crear imagen de marca	Frecuencia de compra			trimestral			Asistente de Adm. y Ventas	Programa de administración de clientes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Implementar normas de calidad en el proceso de producción	Calidad del producto		maximo 1% de defectos				Jefe de producción	Identificar los respectivos procesos y mejorarlos continuamente según el producto a elaborar
Incrementar la eficiencia del personal de	Eficiencia en tiempo	55%	60%	65%	70%	75%	Gerente	Redefinir operaciones de soporte
Satisfacer al cliente cumpliendo	Eficiencia en tiempo	55%	60%	65%	70%	75%	Gerente	Redefinir procesos de servicio al cliente
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO								
		METAS						
OBJETIVOS	INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	RESPONSABLE	ESTRATEGIA
Adquirir nueva tecnología	No. Maquinaria y equipo adquirido	80%	85%	90%	95%	100%	Gerente	Seleccionar proveedores que oferten asesoramiento y mantenimiento en el uso de la nueva tecnología
Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología.	No. Maquinaria y equipo adquirido	80%	85%	90%	95%	100%	Gerente	Diseñar un plan de capacitación
Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Tasa de retención	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente	Plan de motivación a todo el personal

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

4.3. Matriz de realización de estrategias

Como se puede observar en el cuadro No. 90., están los objetivos estratégicos con sus estrategias adecuadas, mismas que tienen que ser valoradas según sus competencias con sus respectivos responsables quienes se harán cargo del cumplimiento.

Cuadro 90: Matriz de Iniciativas Estratégicas

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	COMPETENCIAS NECESARIAS	RESPONSABLES	EVALUACION DE COMPETENCIAS	MEDIO PARA EL DESARROLLO
Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología	Diseñar un plan de capacitación	Conocimiento y habilidad para el manejo de nuevos procedimientos.	Gerente	Deficiente / prioritario	Asesoría externa .
Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Plan de motivación a todo el personal	Desarrollo de habilidades ocultas del personal	Gerente	Deficiente / prioritario.	Asesoría externa
Incrementar la eficiencia del personal de apoyo	Redefinir operaciones de soporte	Obtención de mayor calidad en cada uno de los procesos operativos	Gerente	Suficiente	Asesoría externa

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
 Elaborado por: Rosa Quito

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

El quinto capítulo se relaciona con todo lo financiero, debido a que aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los ingresos.

Al encontrar los costos e ingresos se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta, para evaluar la viabilidad de esta propuesta es necesario conocer los indicadores más utilizados como lo es el Valor actual neto, tasa interna de retorno, coeficiente beneficio costo, y periodo de recuperación.

Estos indicadores de evaluación permitirán dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que podemos obtener con la propuesta estratégica, antes de ponerlo en marcha.

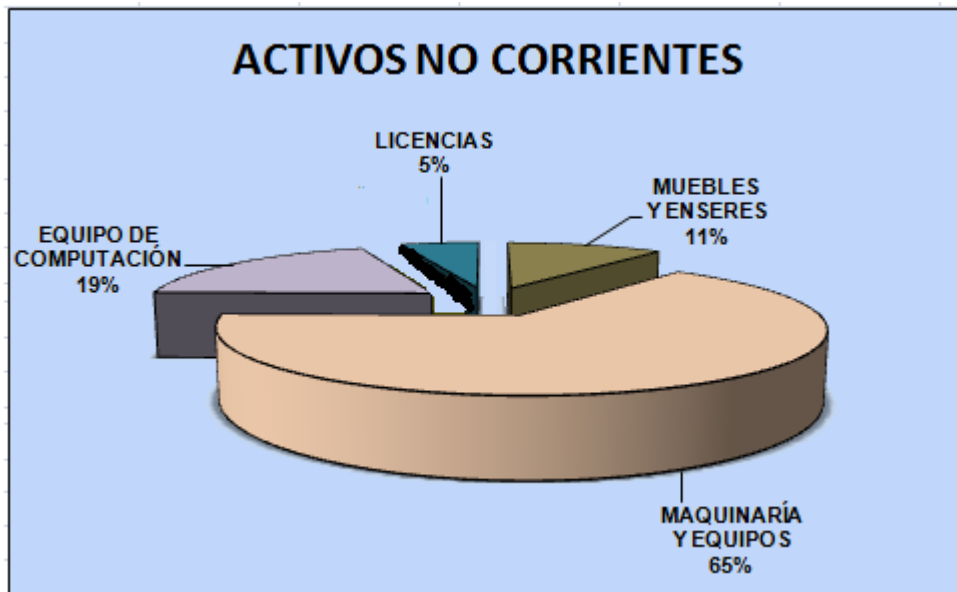
5.1. Inversión en Activo No Corriente.

Cuadro 91: Activo no corriente

INVERSION EN ACTIVO NO CORRIENTE		
MUEBLES Y ENSERES	1.000	11%
MAQUINARÍA Y EQUIPOS	6.000	65%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.800	19%
LICENCIAS	500	5%
TOTAL	9.300	100%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 24: Activos no corrientes



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

5.1.1. Fuentes de Financiamiento.

En el siguiente cuadro No. 92, se puede observar que el taller puede aportar con el 50% para pedir un préstamo.

Cuadro 92: Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
CAPITAL SOCIAL	50%	4.650
PRÉSTAMO	50%	4.650

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

5.1.2. Condiciones del Financiamiento.

Cuadro 93: Condiciones

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO		
TASA DE INTERÉS	26%	B. PICHINCHA
PLAZO	3	AÑOS
FORMA DE PAGO	12	MENSUAL
CUOTA FIJA	186	MENSUAL

FINANCIAMIENTO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ABONO CAPITAL	1.179	1.518	1.953
INTERÉS	1.054	716	280

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Como se observa en el cuadro anterior (No.93), el taller se encuentra en capacidad de cubrir con el 50% para pedir un préstamo al Banco de Pichincha el cual debe cubrir el otro 50%, para ello la tasa de interés es del 26% a un plazo de 3 años debido a que el Banco no entrega a más plazo y la forma de pago será 12 mensual, con una cuota fija de 186 dólares mensuales.

Cuadro 94: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
No.	CAPITAL	INTERÉS	ABONO CAPITAL	SALDO
1	4.650	99	87	4.563
2	4.563	97	89	4.474
3	4.474	95	91	4.382
4	4.382	93	93	4.290
5	4.290	91	95	4.195
6	4.195	89	97	4.098
7	4.098	87	99	3.999
8	3.999	85	101	3.897
9	3.897	83	103	3.794
10	3.794	81	105	3.689
11	3.689	78	108	3.581
12	3.581	76	110	3.471
13	3.471	74	112	3.358
14	3.358	71	115	3.244
15	3.244	69	117	3.127
16	3.127	66	120	3.007
17	3.007	64	122	2.885
18	2.885	61	125	2.760
19	2.760	59	127	2.632
20	2.632	56	130	2.502
21	2.502	53	133	2.369
22	2.369	50	136	2.233
23	2.233	47	139	2.095
24	2.095	45	142	1.953
25	1.953	42	145	1.809
26	1.809	38	148	1.661
27	1.661	35	151	1.510
28	1.510	32	154	1.356
29	1.356	29	157	1.199
30	1.199	25	161	1.038
31	1.038	22	164	874
32	874	19	168	707
33	707	15	171	535
34	535	11	175	361
35	361	8	178	182
36	182	4	182	0

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

5.2. Presupuestos.

5.2.1 Presupuesto de Ventas

Cuadro 95: Presupuesto de ventas por línea de productos y servicio

PRESUPUESTO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS Y SERVICIO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES
Polleras (textilan, terciopelo, poliester, baetilla)	57,4	342	18.837	59,9	431	25.780	62,5	449	28.040	65,2	468	30.489	68,0	487	33.126
Bolsicones	36,5	323	11.302	38,1	406	15.468	39,7	423	16.824	41,5	441	18.293	43,3	459	19.876
Blusas	33,9	232	7.535	35,4	291	10.312	36,9	304	11.216	38,5	317	12.196	40,2	330	13.250
Pantalones	14,6	538	7.535	15,2	677	10.312	15,9	705	11.216	16,6	735	12.196	17,3	766	13.250
Camisas	10,4	377	3.767	10,9	474	5.156	11,4	494	5.608	11,8	515	6.098	12,4	536	6.625
Mandiles	12,0	983	11.302	12,5	1.236	15.468	13,1	1.288	16.824	13,6	1.343	18.293	14,2	1.398	19.876
Complementos de vestuario	19,8	198	3.767	20,7	249	5.156	21,6	260	5.608	22,5	271	6.098	23,5	282	6.625
Accesorios	13,0	301	3.767	13,6	379	5.156	14,2	395	5.608	14,8	412	6.098	15,5	429	6.625
		3.295	67.814		4.142	92.807		4.319	100.945		4.501	109.760		4.687	119.254

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

En este presupuesto de ventas tenemos los precios de cada producto, la cantidad vendida y sobre todo la representación en dólares de los productos según los años como también en el cuadro No. 96, observamos los respectivos costos que representan los productos.

5.2.2. Presupuesto de Costos.

Cuadro 96: Presupuesto de costo

PRESUPUESTO DE COSTO															
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES	PRECIO	CANTIDAD	DÓLARES
Polleras (texlan, terciopelo, poliester, baetilla)	51,6	342	17.688	53,9	431	23.202	56,2	449	25.236	58,6	468	27.440	61,2	487	29.814
Bolsicones	32,9	323	10.613	34,3	406	13.921	35,8	423	15.142	37,3	441	16.464	38,9	459	17.888
Blusas	30,5	232	7.075	31,8	291	9.281	33,2	304	10.094	34,7	317	10.976	36,2	330	11.925
Pantalones	13,1	538	7.075	13,7	677	9.281	14,3	705	10.094	14,9	735	10.976	15,6	766	11.925
Camisas	9,4	377	3.538	9,8	474	4.640	10,2	494	5.047	10,7	515	5.488	11,1	536	5.963
Mandiles	10,8	983	10.613	11,3	1.236	13.921	11,8	1.288	15.142	12,3	1.343	16.464	12,8	1.398	17.888
Complementos de vestuario	17,8	198	3.538	18,6	249	4.640	19,4	260	5.047	20,3	271	5.488	21,1	282	5.963
Accesorios	11,7	301	3.538	12,2	379	4.640	12,8	395	5.047	13,3	412	5.488	13,9	429	5.963
		3.295	63.676		4.142	83.526		4.319	90.850		4.501	98.784		4.687	107.329

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

5.2.3. Presupuestos de Gastos Administrativos.

A) Sin propuesta

Cuadro 97: Gastos de personal sin propuesta

AÑO 1	GASTOS DE PERSONAL SIN PROPUESTA								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NÓMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BÁSICO	SUEDO BÁSICO TOTAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	900	900	75	975	84	84	891	480	900	450	111	12.631
GERENTE	1	600	600	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	300	300	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290
TECNICOS	2	300	600	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
OPERARIOS	2	300	600	50	650	56	56	594	480	600	600	74	8.881
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	240	240	20	260	22	22	238	240	240	120	30	3.480
TOTAL	5	1.440	1.740	145	1.885	163	163	1.722	1.200	1.740	1.170	215	24.992
AÑO 2	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	990	990	82	1.072	93	93	980	501	990	495	122	13.867
GERENTE	1	660	660	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	330	330	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706
TECNICOS	2	301	602	50	652	56	56	596	501	602	602	74	8.932
OPERARIOS	2	301	602	50	652	56	56	596	501	602	602	74	8.932
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	264	264	22	286	25	25	261	250	264	132	33	3.815
TOTAL	5	1.555	1.856	155	2.011	174	174	1.837	1.252	1.856	1.229	229	26.614
AÑO 3	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.089	1.089	91	1.180	102	102	1.078	522	1.089	545	134	15.225
GERENTE	1	726	726	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	363	363	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162
TECNICOS	2	331	662	55	718	62	62	656	522	662	662	82	9.797
OPERARIOS	2	331	662	55	718	62	62	656	522	662	662	82	9.797
PERSONAL DE VENTAS	1	290	290	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	290	290	24	315	27	27	287	261	290	145	36	4.182
TOTAL	5	1.711	2.042	170	2.212	191	191	2.021	1.306	2.042	1.352	252	29.204
AÑO 4	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.198	1.198	100	1.298	112	112	1.186	545	1.198	599	148	16.718
GERENTE	1	799	799	67	866	75	75	790	273	799	399	99	11.055
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	399	399	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664
TECNICOS	2	364	729	61	789	68	68	721	545	729	729	90	10.747
OPERARIOS	2	364	729	61	789	68	68	721	545	729	729	90	10.747
PERSONAL DE VENTAS	1	319	319	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	319	319	27	346	30	30	316	273	319	160	39	4.585
TOTAL	5	1.882	2.246	187	2.433	210	210	2.223	1.363	2.246	1.487	277	32.051
AÑO 5	ROL MENSUAL								PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.318	1.318	110	1.427	123	123	1.304	569	1.318	659	163	18.359
GERENTE	1	878	878	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	439	439	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214
TECNICOS	2	401	802	67	868	75	75	793	569	802	802	99	11.791
OPERARIOS	2	401	802	67	868	75	75	793	569	802	802	99	11.791
PERSONAL DE VENTAS	1	351	351	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	351	351	29	381	33	33	348	284	351	176	43	5.028
TOTAL	5	2.070	2.471	206	2.676	231	231	2.445	1.422	2.471	1.636	305	35.178

Fuente: Taller "Folklorico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

El taller simplemente contaba con los gastos que se presentan en el cuadro No. 97 y 98, el cual representa un total de 26.672 dólares en lo que corresponde al primer año y podemos observar también en los años siguientes cuales han sido los gastos.

Cuadro 98: Otros gastos administrativos

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	180	188	196	204	213
LUZ	840	876	914	954	995
TELEFONO	360	376	392	409	427
SUMINISTROS DE OFICINA	300	313	327	341	355
TOTAL OTROS GASTOS	1.680	1.753	1.829	1.908	1.990
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.672	28.367	31.033	33.958	37.169

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

B) Con propuesta

Cuadro 99: Gastos del personal con propuesta

AÑO 1	GASTOS DE PERSONAL CON PROPUESTA										PROVISIONES AL AÑO				TOTAL NÓMINA ANUAL
	No. EMPLEADOS	SUEDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO TOTAL	COMISIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	VACACIONES	APORTE PATRONAL		
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	900	900	0	75	975	84	84	891	480	900	450	111	12.631	
GERENTE	1	600	600	0	50	650	56	56	594	240	600	300	74	8.341	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	300	300	0	25	325	28	28	297	240	300	150	37	4.290	
TECNICOS	4	300	1.200	0	100	1.300	112	112	1.188	960	1.200	2.400	148	18.961	
OPERARIOS	4	300	1.200	0	100	1.300	112	112	1.188	960	1.200	2.400	148	18.961	
PERSONAL DE VENTAS	1	240	240	19	20	279	22	22	256	240	240	120	30	3.706	
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	240	240	19	20	279	22	22	256	240	240	120	30	3.706	
TOTAL	7	1.440	2.340	19	195	2.554	219	219	2.335	1.680	2.340	2.970	289	35.299	
AÑO 2	ROL MENSUAL										PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	990	990	0	82	1.072	93	93	980	501	990	495	122	13.867	
GERENTE	1	660	660	0	55	715	62	62	653	250	660	330	82	9.161	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	330	330	0	27	357	31	31	327	250	330	165	41	4.706	
TECNICOS	4	330	1.320	0	110	1.430	123	123	1.307	1.002	1.320	2.640	163	20.803	
OPERARIOS	4	330	1.320	0	110	1.430	123	123	1.307	1.002	1.320	2.640	163	20.803	
PERSONAL DE VENTAS	1	264	264	26	22	312	25	25	287	250	264	132	33	4.124	
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	264	264	26	22	312	25	25	287	250	264	132	33	4.124	
TOTAL	7	1.584	2.574	26	214	2.814	241	241	2.574	1.753	2.574	3.267	318	38.794	
AÑO 3	ROL MENSUAL										PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.089	1.089	0	91	1.180	102	102	1.078	522	1.089	545	134	15.225	
GERENTE	1	726	726	0	60	786	68	68	719	261	726	363	90	10.063	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	363	363	0	30	393	34	34	359	261	363	182	45	5.162	
TECNICOS	4	363	1.452	0	121	1.573	136	136	1.437	1.045	1.452	2.904	179	22.827	
OPERARIOS	4	363	1.452	0	121	1.573	136	136	1.437	1.045	1.452	2.904	179	22.827	
PERSONAL DE VENTAS	1	290	290	28	24	343	27	27	315	261	290	145	36	4.518	
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	290	290	28	24	343	27	27	315	261	290	145	36	4.518	
TOTAL	7	1.742	2.831	28	236	3.095	265	265	2.831	1.829	2.831	3.594	350	42.570	
AÑO 4	ROL MENSUAL										PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.198	1.198	0	100	1.298	112	112	1.186	545	1.198	599	148	16.718	
GERENTE	1	799	799	0	67	865	75	75	790	273	799	399	99	11.055	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	399	399	0	33	433	37	37	395	273	399	200	49	5.664	
TECNICOS	4	399	1.597	0	133	1.730	149	149	1.581	1.090	1.597	3.194	197	25.050	
OPERARIOS	4	399	1.597	0	133	1.730	149	149	1.581	1.090	1.597	3.194	197	25.050	
PERSONAL DE VENTAS	1	319	319	30	27	377	30	30	347	273	319	160	39	4.951	
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	319	319	30	27	377	30	30	347	273	319	160	39	4.951	
TOTAL	7	1.917	3.115	30	259	3.404	291	291	3.113	1.908	3.115	3.953	385	46.719	
AÑO 5	ROL MENSUAL										PROVISIONES AL AÑO				TOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	1.318	1.318	0	110	1.427	123	123	1.304	569	1.318	659	163	18.359	
GERENTE	1	878	878	0	73	952	82	82	869	284	878	439	108	12.145	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	439	439	0	37	476	41	41	435	284	439	220	54	6.214	
TECNICOS	4	439	1.757	0	146	1.903	164	164	1.739	1.137	1.757	3.514	217	27.493	
OPERARIOS	4	439	1.757	0	146	1.903	164	164	1.739	1.137	1.757	3.514	217	27.493	
PERSONAL DE VENTAS	1	351	351	33	29	414	33	33	381	284	351	176	43	5.426	
ASISTENTE ADM. Y VENTAS	1	351	351	33	29	414	33	33	381	284	351	176	43	5.426	
TOTAL	7	2.108	3.426	33	285	3.745	320	320	3.424	1.990	3.426	4.348	423	51.278	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 100: Gastos de capacitación, honorarios, otros.

En este cuadro se presentan varios gastos considerados como administrativos dando un total de 41.119 incluidos los gastos de personal (cuadro No.99).

GASTOS DE CAPACITACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACITACIÓN	700	730	762	795	829
TOTAL	700	730	762	795	829

HONORARIOS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HONORARIOS PROFESIONALES	2.000	2.087	2.177	2.271	2.370
TOTAL	2.000	2.087	2.177	2.271	2.370

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS					
OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	300	313	327	341	355
LUZ	960	1.002	1.045	1.090	1.137
TELEFONO	420	438	457	477	498
INTERNET	300	313	327	341	355
SEGUROS	600	626	653	681	711
SUMINISTROS DE OFICINA	540	563	588	613	640
TOTAL OTROS GASTOS	3.120	3.255	3.396	3.543	3.697
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	41.119	44.866	48.905	53.328	58.173

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

5.2.4. Presupuesto de Gasto de Ventas.

Cuadro 101: Gastos de venta con propuesta

GASTOS DE VENTA CON PROPUESTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMUNICACIÓN					
MATERIAL POP	1.100	1.148	1.197	1.249	1.303
RADIO	1.200	1.252	1.306	1.363	1.422
FERIAS	500	522	544	568	592
TOTAL	2.800	2.921	3.048	3.180	3.317

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Normalmente el taller no realizaba ninguna publicidad para la venta del producto; sin embargo en el cuadro 101 podemos observar los medios a utilizar y los gastos que estas representan en los cinco años.

5.2.5. Depreciación y Amortización.

Cuadro 102: Depreciación y amortización activos no corrientes de la empresa

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN											
ACTIVOS NO CORRIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA											
	VALOR DEL ACTIVO	% DEP. Y AMORT.	AÑOS VIDA UTIL	DEP/AMORT. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	VALOR RESIDUAL
EDIFICIOS	40.000	5%	20	30.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000	0
MUEBLES Y ENSERES	1.400	10%	10	1.260	140	0	0	0	0	140	0
MAQUINARÍA Y EQUIPOS	4.000	10%	10	4.000	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS EXISTENTES	45.400			35.260	2.140	2.000	2.000	2.000	2.000	10.140	0
ACTIVOS NO CORRIENTES ADQUIRIDOS POR LA PROPUESTA											
EDIFICIOS	0	5%	20	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	1000	10%	10	0	100	100	100	100	100	500	500
MAQUINARÍA Y EQUIPOS	6000	10%	10	0	600	600	600	600	600	3.000	3.000
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1800	33%	3	0	600	600	600	0	0	1.800	0
LICENCIAS	500	20%	5	0	100	100	100	100	100	500	0
TOTAL ACTIVOS NUEVOS	9.300	1	53	0	1.400	1.400	1.400	800	800	5.800	3.500
RESUMEN CONSOLIDADO											
EDIFICIOS					2.000	2.000	2.000	2.000	2.000		0
MUEBLES Y ENSERES					240	100	100	100	100		500
MAQUINARÍA Y EQUIPOS					600	600	600	600	600		3.000
EQUIPO DE COMPUTACIÓN					600	600	600	0	0		0
LICENCIAS					100	100	100	100	100		0
TOTAL ACTIVOS					3.540	3.400	3.400	2.800	2.800		3.500

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Como sabemos la licencia es intangible y es por eso que se deprecia como lo vemos en el cuadro antes mencionado.

5.3. Estado de Resultados.

Cuadro 103: Estado de resultados con propuesta

ESTADO DE RESULTADOS						
CON PROPUESTA						
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS	75.349	103.119	112.161	121.956	132.505	
(-) COSTO DE MERCADERÍA	14.357	19.649	21.371	23.238	25.248	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	60.992	83.470	90.789	98.718	107.257	
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	41.119	44.866	48.905	53.328	58.173	
(-) GASTO DE VENTAS	2.800	2.921	3.048	3.180	3.317	
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.540	3.400	3.400	2.800	2.800	
(=) UTILIDAD OPERATIVA	13.533	32.283	35.436	39.410	42.966	
(-) GASTO INTERÉS	1.054	716	280	0	0	
(=) UTILIDAD ANTES D IyP	12.479	31.567	35.156	39.410	42.966	
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	4.524	11.443	12.744	14.286	15.575	
(=) UTILIDAD NETA	7.955	20.124	22.412	25.124	27.391	

ESTADO DE RESULTADOS						
SIN PROPUESTA						
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS	65.171	72.992	77.554	82.767	87.981	
(-) COSTO DE MERCADERÍA	16.328	18.288	19.431	20.737	22.043	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	48.843	54.704	58.123	62.031	65.938	
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS	26.672	28.367	31.033	33.958	37.169	
(-) GASTO DE VENTAS	1.200	1.201	1.202	1.203	1.204	
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	2.140	2.000	2.000	2.000	2.000	
(=) UTILIDAD OPERATIVA	18.831	23.137	23.888	24.869	25.565	
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	6.826	8.387	8.660	9.015	9.267	
(=) UTILIDAD NETA	12.005	14.750	15.229	15.854	16.298	

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Según el estado de resultados vemos que el taller obtenía una utilidad neta mayor en el primer año que en la propuesta realizada, pero a partir de los siguientes años notamos una gran diferencia de incremento en las utilidades del taller.

5.4. Punto de Equilibrio.

A) Punto de Equilibrio Año 1

Este cuadro refleja los costos fijos y variables desde el primer año hasta el quinto año pudiendo así observar el proceso de cada costo en los respectivos años.

Cuadro 104: Costos fijos y variables

COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	45.713	48.982	52.585	56.128	60.973
GASTO ADMINISTRATIVO	41.119	44.866	48.905	53.328	58.173
GASTO INTERÉS	1.054	716	280	0	0
DEP Y AMORT.	3.540	3.400	3.400	2.800	2.800
COSTOS VARIABLES	17.157	22.570	24.419	26.418	28.565
COSTO DE MERCADERÍA	14.357	19.649	21.371	23.238	25.248
GASTO DE VENTA	2.800	2.921	3.048	3.180	3.317

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Cuadro 105: Punto de equilibrio

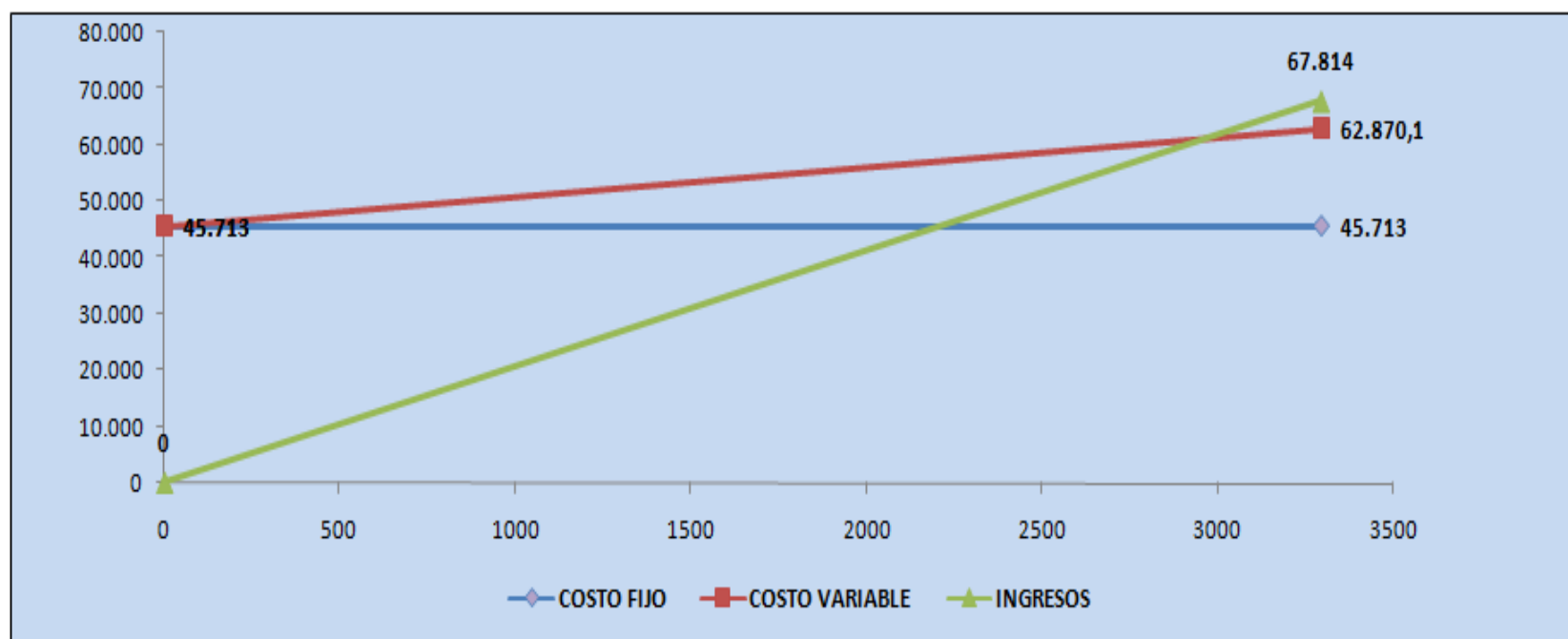
PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Polleras (texlan,	Bolsicones	Blusas	Pantalones	Camisas	Mandiles	Complementos de vestuario	Accesorios	TOTAL
PRECIO DE VENTA	57	37	34	15	10	12	19	13	
CANTIDAD VENDIDA	342	323	232	538	377	983	198	301	3.295
COSTO VARIABLE UNITARIO	13	8	7	3	2	3	4	3	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	45	29	27	11	8	9	15	10	
COSTOS FIJOS	45.713								
MEZCLA DE VENTAS	25%	15%	10%	10%	5%	15%	5%	5%	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO (MCPP)	11,2	4,3	2,7	1,1	0,4	1,3	0,7	0,5	22,2

	CÁLCULO
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE = $\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCPP}}$
	PE = $\frac{45.713}{22,2}$
	PE (UNID) = 2.056
	PE (\$) = 58.591

PRORRATEO									TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	514	308	206	206	103	308	103	103	1.851
VENTAS EQUILIBRIO (DÓLARES)	29.496	11.262	6.972	3.003	1.073	3.547	1.953	1.285	58.591
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	157%	100%	93%	40%	28%	31%	52%	34%	86%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 25: Punto de equilibrio

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

De acuerdo al gráfico No. 25, notamos claramente el punto de equilibrio en el cual el costo fijo es de 45.713, mientras que el costo total o variable es de 62.870 y el ingreso es de 67.814 dólares.

B) Punto de Equilibrio Año 5

Cuadro 106: Punto de equilibrio

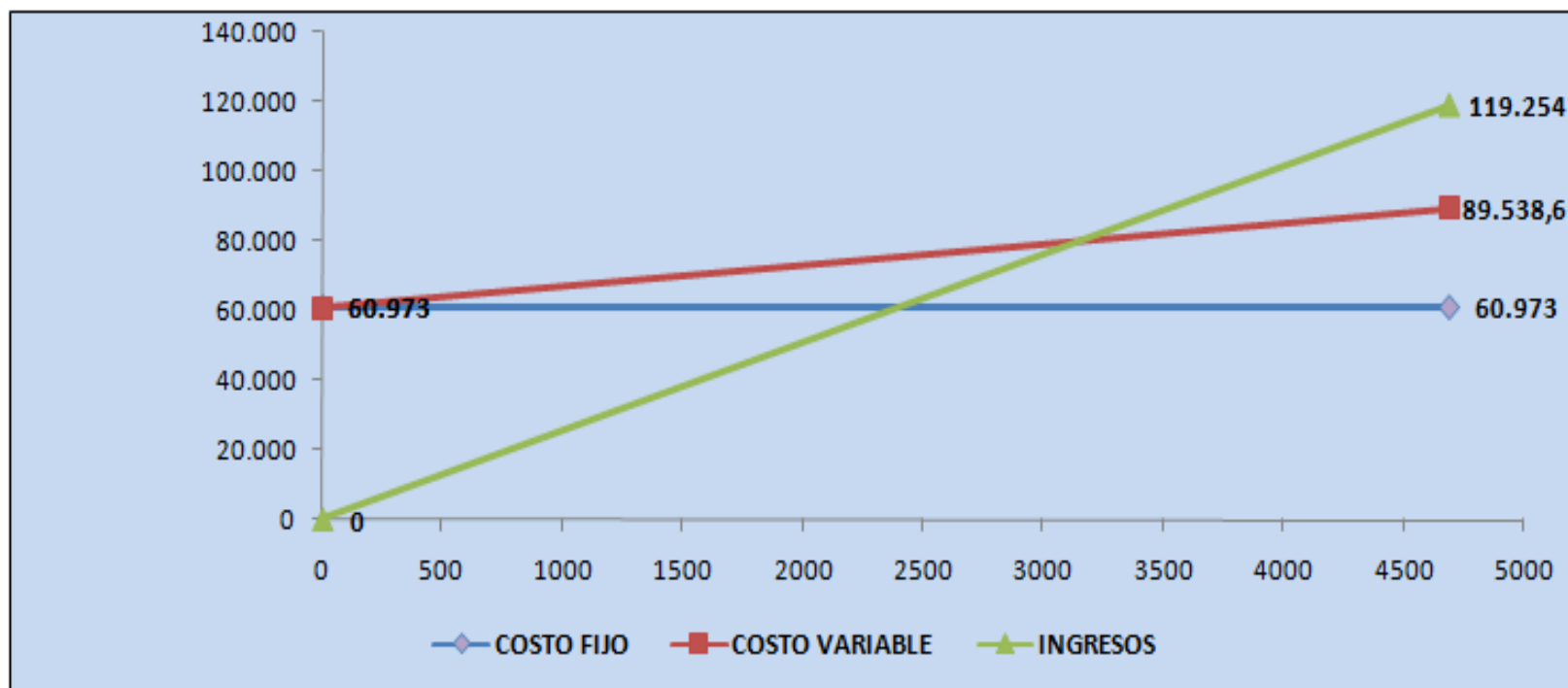
PUNTO DE EQUILIBRIO									
	Polleras (texlan,	Bolsicones	Blusas	Pantalones	Camisas	Mandiles	Complementos de vestuario	Accesorios	TOTAL
PRECIO DE VENTA	68	43	40	17	12	14	23	15	
CANTIDAD VENDIDA	487	459	330	766	536	1398	282	429	4.687
COSTO VARIABLE UNITARIO	15	9	9	4	3	3	5	3	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	53	34	32	14	10	11	18	12	
COSTOS FIJOS	60.973								
MEZCLA DE VENTAS	25%	15%	10%	10%	5%	15%	5%	5%	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO (MCP)	13,3	5,1	3,2	1,4	0,5	1,7	0,9	0,6	26,6

	CÁLCULO
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE = $\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MCP}}$
	PE = $\frac{60.973}{26,6}$
	PE (UNID) = 2.291
	PE (\$) = 77.730

PRORRATEO									TOTAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	573	344	229	229	115	344	115	115	2.062
VENTAS EQUILIBRIO (DÓLARES)	38.936	14.866	9.203	3.964	1.416	4.885	2.690	1.770	77.730
VENTAS EQUILIBRIO (PORCENTAJE)	118%	75%	69%	30%	21%	25%	41%	27%	65%

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 26: Punto de equilibrio año 5

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

5.5. Flujo de Efectivo Incremental

Cuadro 107: Flujo de efectivo con propuesta

CON PROPUESTA						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION						
ACTIVOS NO CORRIENTES	9.300					
CAPITAL DE TRABAJO	0					
PRÉSTAMO	4.650					
INGRESOS		75.349	103.119	112.161	121.956	132.505
(-) COSTO DE MERCADERÍA		14.357	19.649	21.371	23.238	25.248
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		60.992	83.470	90.789	98.718	107.257
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS		41.119	44.866	48.905	53.328	58.173
(-) GASTO DE VENTAS		2.800	2.921	3.048	3.180	3.317
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		3.540	3.400	3.400	2.800	2.800
(=) UTILIDAD OPERATIVA		13.533	32.283	35.436	39.410	42.966
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		4.906	11.703	12.846	14.286	15.575
(=) UTILIDAD NETA		8.627	20.580	22.591	25.124	27.391
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		3.540	3.400	3.400	2.800	2.800
(-) ABONO CAPITAL		1.179	1.518	1.953	0	0
(-) INTERESES		1.054	716	280	0	0
(+) ESCUDO FISCAL		382	259	102	0	0
(+) VALOR RESIDUAL						3.500
(+) CAPITAL DE TRABAJO						0
(=) FLUJO DE EFECTIVO CON PROPUESTA	-4.650	10.316	22.006	23.859	27.924	33.691

FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		65.171	72.992	77.554	82.767	87.981
(-) COSTO DE MERCADERÍA		16.328	18.288	19.431	20.737	22.043
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		48.843	54.704	58.123	62.031	65.938
(-) GASTO ADMINISTRATIVOS		26.672	28.367	31.033	33.958	37.169
(-) GASTO DE VENTAS		1.200	0	0	0	0
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		2.140	2.000	2.000	2.000	2.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA		18.831	24.338	25.090	26.072	26.769
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		6.826	8.822	9.095	9.451	9.704
(=) UTILIDAD NETA		12.005	15.515	15.995	16.621	17.065
(+) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		2.140	2.000	2.000	2.000	2.000
(=) FLUJO DE EFECTIVO SIN PROPUESTA	0	14.145	17.515	17.995	18.621	19.065

FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL	-4.650	-3.829	4.491	5.864	9.303	14.626
--------------------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"

Elaborado por: Rosa Quito

Como notamos en este cuadro en los dos primeros años el taller obtiene un saldo negativo, pero a partir del tercer año el taller ya cuenta con dinero en efectivo y su saldo se mantiene positivo hasta el quinto año.

5.6 Indicadores de Evaluación

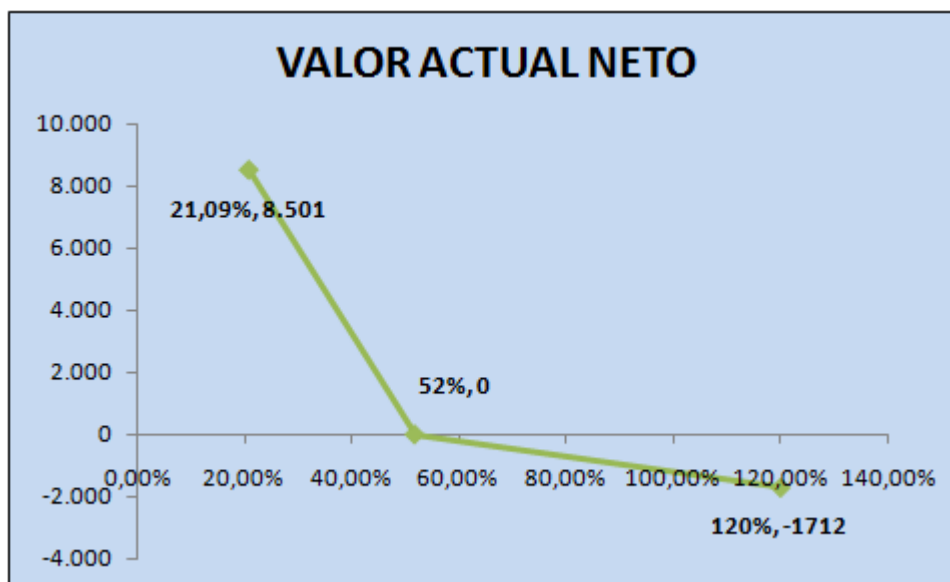
Cuadro 108: Indicadores de evaluación y evaluación financiera

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	FACTOR DE PONDERACIÓN	COSTO	TASA DE DESCUENTO
CAPITAL SOCIAL	50,0%	16,7%	8,3%
PRESTAMO	50,0%	25,5%	12,8%
TOTAL			21,09%

EVALUACIÓN FINANCIERA		
TASA DE DESCUENTO	TD	21,09%
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTALES	VAFE	13.151
VALOR ACTUAL NETO	VAN	8.501
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	51,93%
RETORNO DE LA INVERSIÓN	B/C	2,83

Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

Gráfico 27: Valor actual neto



Fuente: Taller "Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano"
Elaborado por: Rosa Quito

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El taller “Folklórico Artesanal Surtido en Bordado a Máquina y a Mano”, como hemos visto se encuentra localizado en el sector manufacturero en la rama de confecciones de prendas de vestir. De hecho el taller, a la fecha no es parte de procesos judiciales, administrativos o arbitrales a favor o en contra suya que afecten la operación, lo cual asegura su normal desenvolvimiento.

Sin duda la metodología utilizada fue de gran importancia debido a que cada una de las herramientas de análisis forzó el cimiento para el desarrollo del plan estratégico, demostrando así que, hoy en día una empresa que se quiera proyectar y crecer a futuro lo puede hacer, además se pudo deducir que existen oportunidades y amenazas, rescatando así que las restricciones arancelarias provocan que la industria manufacturera este protegida y continúe creciendo a favor del mercado nacional; sin embargo, se obtuvo también, las respectivas fortalezas y debilidades del taller, siendo como debilidad fundamental hoy en día la tecnología para cualquier empresa, constituyendo así un factor que no permite que una empresa crezca, ni que se anticipe a los problemas; sin embargo, según el análisis del perfil competitivo este demostró que existe competencia por el simple hecho de que no se requiere de mucha inversión para emplear un taller como el estudiado en esta tesis.

Todo lo anterior nos conlleva a tomar decisiones por tal motivo fue conveniente realizar una propuesta estratégica, en donde, se desarrollo cada uno de los aspectos básicos con el que una empresa debe contar siendo estos; la misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias, planes entre otros, todo esto permitió que el desempeño empresarial del taller sea más eficiente en cada uno de sus procesos de hecho la falta de capacitación o entrenamiento en cuanto al uso del tiempo en las actividades a desarrollar conllevan a que esta obtenga costos mayores generando así improductividad al taller en cuestión; como sabemos las estrategias son la base de toda empresa y todas las acciones deben ser encaminadas a la estrategia global y si una empresa no la tuviere esta no lograría alcanzar sus objetivos y su misión perdería sentido; debido a ello se desarrolló un control de acuerdo al mapa estratégico, en el que se engloban las cuatro perspectivas estratégicas promoviendo así el desarrollo eficiente para obtener un alto margen de utilidad para el taller; no obstante esto se plasma en el tablero de control mediante el cual los responsables tienen la obligación de hacer que se cumplan sin excusa alguna.

Por consiguiente, todo lo expuesto antes se refleja en el aspecto numérico debido a que en la respectiva propuesta se debe verificar su viabilidad en cuanto a sus proyecciones a futuro en costos y gastos que genera la implantación de dicha propuesta, siempre y cuando los indicadores generen rentabilidad a la empresa.

6.2. Recomendaciones

Dada la constancia de vulnerabilidad que existe en el ambiente externo e interno, el taller debería actualizarse por medio del sistema tecnológico, debido a que, esta representa hoy en día una de las herramientas más utilizadas en el mercado global; dicha herramienta facilitará la elaboración, actualización, adecuación y desarrollo de nuevos proyectos estratégicos que contribuirán a la reducción de posibles amenazas y estar siempre alerta a los distintos cambios que generen inseguridad para el taller.

Se sugiere ampliar el mercado; es decir, buscar nuevos segmentos de mercado como en los cantones de girón, sigsig, chordeleg, gualaceo, paute, entre otros, en donde existen clientes potenciales debido a que su vestimenta es similar al nuestro; al incorporar nuevos segmentos se estaría incrementando las utilidades y la participación en el mercado de las prendas de vestir como del taller.

Se recomienda que el taller se asocie a instituciones regionales como CEMUART (Centro Municipal Artesanal) en el cual pueda exhibir sus prendas bordadas demostrando así la cultura de la ciudad y sus raíces además conceptúen medidas que exijan la no discriminación por parte de las mismas áreas urbanas, ya que este, representa a la cultura o imagen de cada una de las ciudades, mismas que están expuestas a la vista de los turistas.

Se sugiere que los futuros estudios o análisis que realice el taller, éste adopte una metodología en el que se pueda controlar la sincronización de cada una de las estrategias, y así podemos enfatizar el desempeño gradual de toda la organización.

Con el fin de reconocer si una propuesta estratégica es viable, se recomienda que a la gerente siempre realice una valoración de sus activos y pasivos mediante el cual se puede elaborar proyecciones en cierto tiempo, misma que según los respectivos indicadores, ayudará a deducir, si dicha propuesta será viable o no para su respectiva implantación según lo considere la gerente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3R Editores, 7^{ma} Edición, 2000.

CORTADELLAS, Joan. Proceso de Planificación Estratégica, Cátedra Unesco de Dirección Universitaria.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Mc Graw Hill. 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Barcelona, Edición Gestión 2000.

BRUNO, Norberto, BAGASAÑA, Eduardo, GONZALEZ, Roberto, Temas de Administración Financiera, Buenos Aires, Editorial Macchi, 5^{ta} Edición.

GITMAN, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, Edit. Prentice Hall s.c., 8^{va} Edición, s.f.

Tesis:

ASTUDILLO, María Priscila; GALARZA, Juan Francisco, Planificación Estratégica aplicada a "MEDITERRANEO", Universidad de Cuenca, Año de Publicación 2006

Netgrafía:

www.gestiopolis.com

www.geocities.com

www.ideoblogia.es

www.grupokaizen.com

www.hbsp.harvard.edu

ANEXOS

ANEXO 1

MINUTA DE CONSTITUCION DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura a los 10 días del mes de enero del 2010 Sra. Guadalupe Sangurima, como persona natural, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliado en la ciudad de Cuenca, de estado civil casada, por la una parte; y por otra parte, interviene, el Sr. Pablo Merchán, en calidad de persona natural, de nacionalidad Ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Cuenca, de estado civil casado comparecemos ante usted señor notario por medio de nuestro representante legal.

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-

Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1°.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es ALMACÉN DE ARTESANIAS Y BORDADOS.

Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es en la provincia de Azuay, cantón Cuenca comprendido en la calle Tarqui 6-94 y Presidente Córdova en el sector 10 de Agosto la cual se sujeta a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en la confección de prendas de vestir validándose en lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 137 de la Ley de Compañías y en el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de diez años contados desde la fecha de inscripción de esta escritura.

Título II

Del Capital

Artículo 5°.- Capital y participaciones.- El capital suscrito es de mil dólares norteamericanos los cuales están divididos en mil participaciones sociales de los

cuales el 60% le pertenece a Sra. Guadalupe Sangurima y el 40% restante le pertenece a Sr. Pablo Merchán.

Título III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el Presidente hasta que la Junta General nombre al titular.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará la gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán ni el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- De la Junta Universal, de las facultades de la junta, del quórum de instalación y del quórum de decisión.- Se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Artículo 9°.- El Presidente y la Gerente ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías

Artículo 10°.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

Artículo 11°.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 12°.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 13º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV

Disolución y Liquidación

Artículo 14º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 137, numeral 7º, 103 ó 104, o uno y otro de estos dos últimos, según el caso. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, este no podrá exceder de 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

CUARTA.-

CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombre de los socios	Capital suscrito	Capital pagado	Capital por pagar	Numero de participaciones	Capital total
<i>Guadalupe Sangurima ; Pablo Merchán</i>	<i>1.000USD</i>	<i>1.000,00USD</i>	<i>0,00USD</i>	<i>1000 (60% pertenece al Sra. Guadalupe Sangurima y el 40% pertenece al Sr. Pablo Merchán)</i>	<i>1.000,00USD</i>

Fuente: Super intendencia de compañías

Elaborado por: Rosa Quito

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en los artículos 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente al Sr. Pablo Merchán de la compañía Almacén de Artesanías y Bordados, y al Sra. Guadalupe Sangurima como gerente de la misma.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Los contratantes acuerdan autorizar al doctor Nixon Noguera para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

Presidente de

“Almacén de Artesanías y Bordados”

Sr. Pablo Merchán

Dr. Florencio Morales

Notario cuarto del cantón Cuenca

Gerente de

“Almacén de Artesanías y Bordados”

Sra. Guadalupe Sanguirima

Dr. Marco Pauta

Mat N°168