



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Facultad de Ingeniería Comercial

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA **BORDER** | diseño integral

Estudiante: Karina Fabiola Arroyave García

Tutor: Ing. Juan Lascano Polo MBA

Quito, Agosto de 2010.

Tabla de contenido

CAPITULO I	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Formulación del problema.	4
1.2.2. Sistematización del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación.	6
1.4.1. Justificación teórica.	6
1.5. Marco referencial.....	9
1.5.1. Marco teórico.	9
1.6. Hipótesis.....	24
1.6.1. Hipótesis general.....	24
1.7. Estructura organizacional.	24
1.7.1. Estructura funcional.	25
1.7.2. Estructura legal.	35
CAPITULO II	38

2.1. Análisis del Macro Entorno.....	38
2.1.1. Entorno Político.....	38
2.1.2. Entorno Económico.....	42
2.1.3. Entorno Tecnológico.....	56
2.1.4. Entorno Demográfico.....	57
2.1.5. Entorno Legal.....	63
2.2. Análisis del Micro Entorno.....	64
2.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	64
2.3. Análisis del Marketing Mix.....	71
2.3.1. Producto.....	71
2.3.2. Precio.....	75
2.3.3. Promoción.....	78
2.3.4. Plaza.....	79
2.4. F.O.D.A.....	79
2.4.1. Análisis Interno.....	80
2.4.2. Análisis externo.....	82
2.5. Matriz de Impacto.....	83
2.6. Factores Claves de Éxito.....	86
2.7. Matriz Ofensiva.....	90
2.9. Matriz F.O.D.A.....	94

2.10. Plan de Acción.....	96
2.11. Balance Score Card.....	100
2.11.1. Perspectiva Financiera.....	101
2.11.2. Perspectiva del cliente.	102
2.11.3. Perspectiva interna o de proceso de negocio.	103
2.11.4. Perspectiva de formación y crecimiento.....	104
CAPITULO III	105
3.1. Planificación estratégica.....	105
3.1.1. Misión.....	106
3.1.2. Visión.	106
3.1.3. Valores Corporativos.....	107
3.2. Optimización de los Procesos.	110
3.2.1. Procesos Actuales.	113
3.2.2. Proceso de ventas.....	121
3.2.3. Proceso de producción.	128
3.2.4. Proceso de adquisición.	132
3.3. Procesos propuestos.....	136
3.3.1. Procesos departamento de Ventas y Mercadotecnia.	138
3.3.2. Procesos del departamento de Diseño y Producción.....	140
3.3.3. Procesos de la Gerencia General.....	142

3.3.4. Procesos del departamento Finanzas y Administrativo.	143
3.4. Matriz de análisis de procesos.	145
3.4.1. Proceso de Ventas.....	146
3.4.2. Proceso Planificación de recursos.....	149
3.4.3. Proceso Adquisición de materiales.....	151
3.4.4. Proceso Cancelación a proveedores.....	153
3.4.5. Proceso Recepción y entrega de materiales.....	155
3.4.6. Proceso de Producción.....	157
CAPITULO IV.....	159
4.1. Introducción al análisis financiero.....	159
4.2. Inversiones.....	160
4.3. Depreciación.....	162
4.4. Amortización.....	163
4.5. Presupuestos de costos.....	166
4.5.1. Costo variable.....	167
4.5.2. Costos fijos.....	167
4.6. Gastos Generales.....	168
4.6.1. Seguros.....	170
4.6.2. Mantenimiento.....	171
4.7. Flujo de caja.....	174

4.7.1. Importancia del flujo de caja.....	175
4.7.2. Propósito del flujo de caja.....	175
4.7.3. Ventajas de utilizar un flujo de caja.....	176
4.8. Tasa interna de retorno.....	177
4.9. Valor actual neto.....	178
4.10. Beneficio/Costo.....	181
4.10.1. Análisis Beneficio – Costo.....	181
4.11. Período de recuperación del capital.....	182
4.12. Punto de Equilibrio.....	183
CAPITULO V.....	187
5.1. Conclusiones.....	187
5.2. Recomendaciones.....	189

CAPITULO I

1.1. Antecedentes.

La empresa BORDER |diseño integral S.A. inicia sus operaciones a finales del año 2005, ante la llegada a nuestro país de su actual Gerente General quién migro de su natal Argentina después de la debacle económica de los años 2001 al 2003 que produjo en este país una retracción económica en el mercado muy fuerte con cierre de varias fábricas y la imposibilidad de que muchos argentinos especialmente jóvenes incursionaran en el mundo laboral, la necesidad de establecerse en un país que le brinde las posibilidades de crecer profesionalmente a largo plazo, y aprovechando los requerimientos de un mercado donde el Diseño Industrial aún no era explotado hizo de este un país interesante para implementar nuevas formas de concebir el diseño en el producto terminado y esto generó un valor diferencial el cual ha sido explotado adecuadamente por BORDER.

Después de su llegada a Ecuador se incorporó como consultor externo en varias firmas locales permitiéndole conocer de fuentes directas los problemas, deficiencias, fortalezas y oportunidades que el mercado ofrecía, de este análisis surge naturalmente la percepción de que el mercado requiere una empresa de nivel en cuanto a diseño industrial.

Aprovechando que se encontraba ante una economía dolarizada de un país muy rico en muchos aspectos pero con mentalidad de pobreza, haciendo que muchas posibilidades que se presentan no sean percibidas por los ecuatorianos y sí por los extranjeros residentes, pudiendo apreciar que el ecuatoriano promedio no cree en su capacidad y prefiere lo extranjero, siendo este un factor importante que le permitió visualizar una oportunidad para establecerse y captar un segmento de mercado que buscaba productos innovadores.

Esta empresa se ha formado para desarrollar proyectos industriales a través de consultoría para empresas o desarrollando proyectos propios para su posterior comercialización, brindar servicios de diseño integral y asesoría en algunos aspectos importantes en el desarrollo empresarial tal como son las áreas de Implementación de Innovación, Detección de Necesidades del Mercado, Proyectos de Factibilidad Económica, Diseño, Desarrollo y Construcción de nuevos Productos y Servicios, Manejo del Branding o Imagen Institucional de la empresa, áreas que juegan un papel protagónico dentro de la vida institucional de cada empresa como herramientas de diferenciación en un mundo cada vez más competitivo, globalizado y cambiante. La implementación de estos y otros sistemas permitirán tener una mayor ventaja competitiva.

1.2. Planteamiento del problema

A pesar de tener un crecimiento en cuanto a la participación de la cuota del mercado, estos resultados no satisfacen las expectativas de crecimiento esperadas, debido en gran parte a que la metodología utilizada por la empresa responde a parámetros de mercado aprendidos en Argentina cuya idiosincrasia y características difieren de las encontradas en el mercado ecuatoriano.

En la actualidad la empresa es consciente de que existen problemas de calidad en los productos terminados y retrasos en los plazos de entrega por parte del departamento de producción y diseño, debido a la mala formación y falta de iniciativa de varios empleados esto se debe al deficiente proceso de selección de personal que existe en la empresa, y la falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo.

Se nota en la empresa una falta de capacidad de adaptación al medio debido en gran parte a un profundo desconocimiento del mismo, los cambios realizados en la empresa no responden a una planificación producto de un análisis del problema, por lo cual los resultados en la gran mayoría de los casos son insuficientes.

La empresa no es competitiva ya que la variabilidad debido a la alta rotación del personal repercute negativamente en la calidad de la producción,

generando inconformidad por parte del usuario final, se incrementa el costo del reproceso por fallas no detectadas a tiempo en el área de control de calidad ocasionando una disminución notable de las ventas, sumado a esto la pérdida de clientes potenciales generando poca rentabilidad para la empresa.

Si no existe un cambio dentro de la organización que permita direccionar en función de los requerimientos del mercado con calidad y a precio competitivo la empresa en poco tiempo deberá cerrar sus puertas.

La empresa debe considerar la posibilidad de cambiar los esquemas actuales de trabajo e implementar un plan estratégico que le permita establecer nuevas metas y objetivos, que se diseñen políticas que motiven a sus empleados y se asignen recursos para que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa para mejorar la participación de la empresa en el mercado y a la vez lograr que sus clientes internos y externos se encuentren satisfechos con los nuevos logros que se obtenga.

1.2.1. Formulación del problema.

¿Cómo la planificación estratégica permitirá mejorar la gestión financiera de la empresa?

1.2.2. Sistematización del problema.

1. ¿Cómo el diagnóstico estratégico mejorará la situación actual de la empresa?
2. ¿De qué manera las estrategias planteadas pueden generar una ventaja competitiva?
3. ¿Cómo la definición de los procesos pueden optimizar los recursos?
4. ¿Cómo la implementación de un plan estratégico generará utilidades para la empresa?

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Implementar un plan estratégico para la empresa BORDER que permita tener una mejor participación en el mercado.

1.3.2. Objetivos específicos.

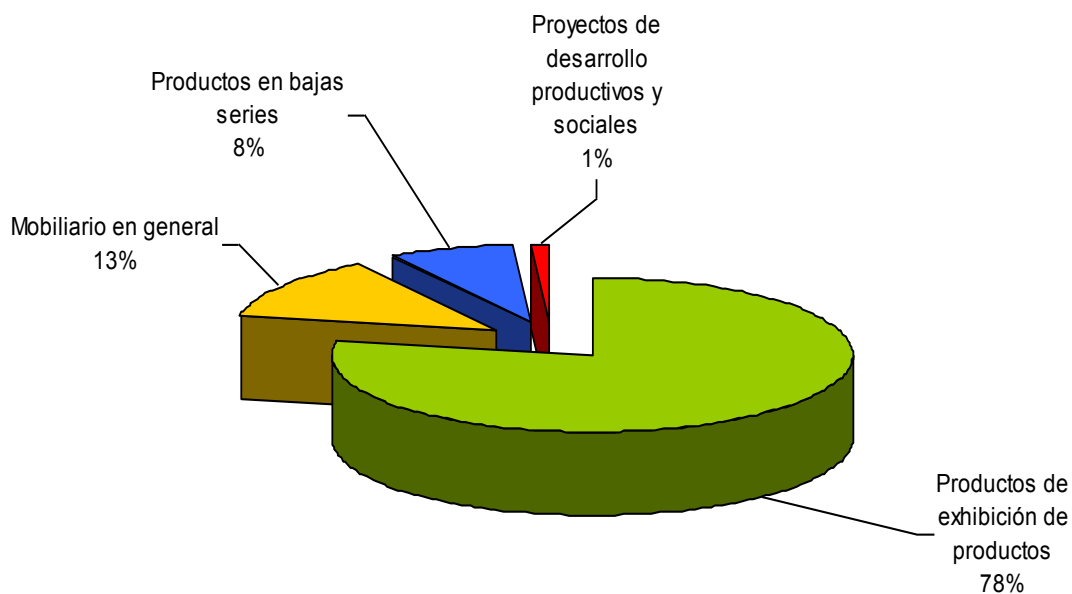
1. Determinar el diagnóstico estratégico de la empresa Border.
2. Efectuar el re-direccionamiento estratégico que permita generar una ventaja competitiva.
3. Determinar los procesos a fin de optimizar los recursos.
4. Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

1.4. Justificación.

1.4.1. Justificación teórica.

El siguiente trabajo define el tipo de camino a seguir en la búsqueda de mejorar los márgenes de ganancia al mismo tiempo que se desarrollen proyectos intelectualmente más atractivos, mediante la aplicación de conceptos básicos de análisis de información, técnicas de diseño, mercadeo, políticas, finanzas, objetivos corporativos y clima organizacional, encontrando explicaciones a situaciones internas y externas que afectan a la empresa.

Ingresos en función objetivos tácticos

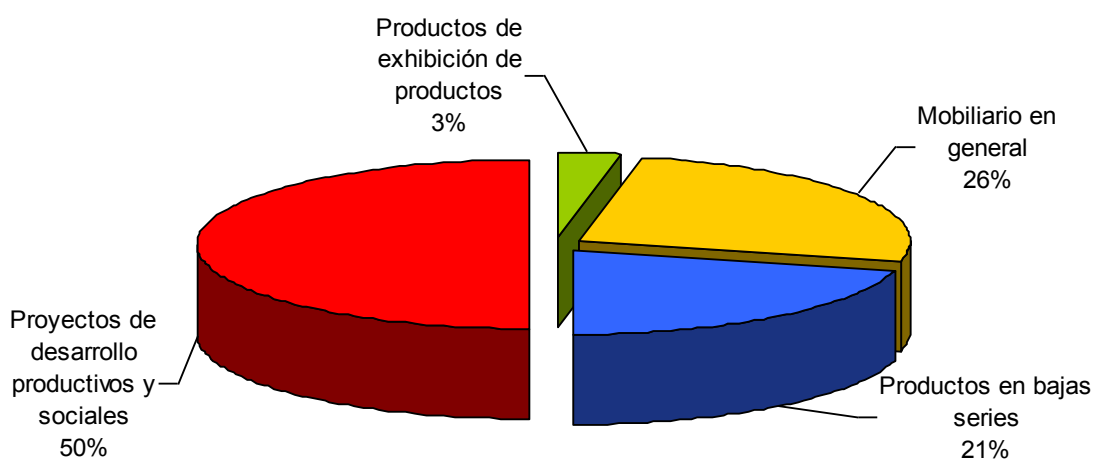


Fuente: BORDER |diseño integral S.A

La empresa actualmente está generando un 78% de sus ingresos aproximadamente (ver grafico) con los productos de exhibición lo cual representa que el principal ingreso de la empresa se encuentra en un sector muy saturado de empresas competidoras y donde el margen de ganancia no representan márgenes significativos, teniendo al mismo tiempo que financiar a nuestros clientes lo que produce un gran esfuerzo por una ganancia que no corresponde al esfuerzo efectuado.

La empresa desea aprovechar su capacidad de diseño y capacidad operativa para migrar a áreas más rentables y en las cuales esta empresa se puede convertir en pionera de este nicho de mercado, como podemos ver en el siguiente.

Ingresos en función objetivos estratégicos



Fuente: BORDER |diseño integral S.A

Para lo cual se pretende a mediano plazo migrar a otras áreas más rentables, como son los proyectos de desarrollo comunitario y social el cual debe necesariamente basarse en la inversión privada y en la cual esta empresa desde hace un año y medio se encuentra desarrollando proyectos de inversión, debido a esto, se pone como condición que la misma sea diseñados y construidos por Border S.A con precios competitivos, siendo además este un nicho de mercado no explotado en el país y que en los próximos años se desarrollará, aprovechando la capacidad de saber presentar proyectos de inversión a entidades internacionales y la capacidad de la empresa de detectar, diseñar y construir proyectos productivos.

La tipología de empresa que a BORDER le resulta más atractiva, son las que se encuentran en la etapa de crecimiento (85% de estas consumen diseño), ya que estas suelen gastar grandes sumas de dinero en promoción para aumentar sus ventas, y al mismo tiempo son empresas que en muchos de los casos reciben con agrado las recomendaciones de los especialistas en diseño, este tipo de consumidor es muy exigente en cuanto al trabajo que solicita y su grado de innovación, gustan de que el proveedor de diseño les plantee nuevos enfoques que permitan mejorar creativamente la inserción de sus productos o servicios.

1.5. Marco referencial.

1.5.1. Marco teórico.

*“El objetivo de la **planeación estratégica** es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”¹.*

*“El proceso de administración estratégica se inicia con el **análisis ambiental**, que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de*

- *Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras*
- *Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades*

En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible”².

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

- *Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.*
- *Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.*
- *Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias*
- *Asigna prioridades en el destino de los recursos*

¹ *PHILIP, Kotler Dirección de Mercadotecnia, octava edición Prentice Hall*

² *CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, tercera edición, pag 12*

- *Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo*
- *Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.*

“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.”

Qué es la Planificación Estratégica *“es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.*

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

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*
- *Diseñar las Estrategias apropiadas³*

³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestratm

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positiva, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis: Las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: www.infomipyme.com

Ambiente Interno: Es la empresa en sí, este ambiente puede ser controlado.

Micro Ambiente Externo El micro ambiente externo es semi controlable.

Proveedores: Todos aquellos organismos que te proveen para poder elaborar tu producto, ya sean bienes o servicios, a veces tienen un carácter negociador, existen varios tipos de proveedores de acuerdo a la posición que tengan en el mercado. Estos pueden establecer el precio del producto o bien si son monopolistas, o no pueden si son varios, esto también determinará cuan fuertes o débiles son y quien tiene el control.

Intermediarios: Todos aquellos organismos o personas a través del cual nosotros podemos llegar a nuestro mercado objetivo.

Mayoristas · Minoristas: Cuando los intermediarios son pocos su nivel de negociación es alto, cuando son mucho su nivel de negociación es bajo.

Mercado: Sentido final: Conjunto de consumidores potenciales que pueden adquirir nuestro bien.

Mercado de consumo.-Personas individuales o familias.

Mercado industrial.- Los clientes son empresas que recurren a nuestra empresa para comprar un bien o servicio para poder utilizar en su producto.⁴

Mercado gubernamental.- Alcaldía, Prefectura y otras instituciones.

Mercado de reventa.- Existen organizaciones que se ocupan de comprar productos terminados para poder revenderlos.

Competidores: Son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que uno ofrece, puede brindar los mismos beneficios que uno, deben ser evaluados constantemente para poder estar a la par.

Deseos Competidores.-El consumidor puede tener diferentes tipos de deseos.

Competidores Genéricos.- (sustitutos) Pueden existir diferentes tipos de productos genéricos para el consumidor.

Marcas Competidoras.- Todas aquellas empresas con sus respectivas marcas que tienen un producto similar al nuestro.

⁴ www.mailxmail.com/...mercadotecnia.../componentes

Macro Ambiente Externo Compuesto por fuerza externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Este no es controlable.

Factor económico: Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo. Cuál es el nivel de ingreso y gasto del mercado.

Factor tecnológico: El avance de la tecnología nos pone en un nuevo escenario.

Factor político legal: Influencias políticas del estado impuesto en el medio que nos pueden afectar.

Factores demográficos: Todos aquellos tipos de variables que forman parte de nuestro mercado: Sexo, edad, ocupación, etc.

Factores socioculturales: Tipo de cultura sobre la cual está la empresa.⁵

Factores geográficos físicos: Ambiente, clima, sobre el cual se desenvuelve la empresa.

Análisis Situacional: Se basa en el sistema de mercadotecnia, este nos va a permitir establecer nuestras fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades son internas de la empresa. Determinar oportunidades y

⁵ www.mailxmail.com/curso...2/componentes

amenazas que se encuentran en el micro y macro ambiente, no son controlables para nosotros.⁶

Planes de acción

Los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, por medio de ellos se buscan “materializar” los objetivos estratégicos establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

⁶ victor_h.nireblog.com/post/2007/08/25/micro-y-macro-ambiente-de-las-organizaciones

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” dependiente de los objetivos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

Guías generales para elaborar un plan de acción efectivo

- *Presentación Ejecutiva del Plan*
- *Definición de Objetivos del Plan*
- *Definición de líneas Principales de Acción*
- *Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades*
- *Cronograma de Actividades*
- *Responsabilidades y Apoyos*
- *Supervisiones*
- *Decisiones Estratégicas*
- *Divulgaciones*
- *Actualizaciones⁷*

Estrategia

“El peor error que se puede cometer en nuestros países es lamentarnos y oponernos a la globalización. El camino correcto para el Ecuador es elaborar una acertada estrategia de inserción en el mercado mundial”.

⁷ www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm

Visión Estratégica

- *Benchmarking*
- *Kaisen (mejoramiento continuo)*
- *Reingeniería de procesos*
- *Calidad total*⁸.

Planificación vs Gerencia Estratégica

“Básicamente lo que hace de diferente la Gerencia Estratégica de la Planificación Estratégica del pasado es una mayor conciencia de la importancia de la ejecución de las estrategias”.

Gerencia Estratégica

“La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.”

Formulación

Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de

⁸ *seminario de UTM dado por la empresa CHEM en el año 2005*

una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de alternativas y la decisión de cuales escoger.

Ejecución

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

Evaluación

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

¿Qué es la gerencia estratégica?

“La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto de tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre”.

Dirección Estratégica

“La Dirección estratégica es el Arte (intuición) y la Ciencia (métodos) para la formulación, implantación y la evaluación de decisiones inter-funcionales que permiten a una organización lograr los objetivos”

Decisiones estratégicas

“Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos. La imaginación es más importante que el conocimiento, pues éste es limitado; mientras que la imaginación puede alcanzar el mundo”

Algunas preguntas claves para el desarrollo de una estrategia

¿Qué bien o servicio estamos vendiendo en realidad?

¿Cómo produciremos nuestros bienes o prestaremos nuestro servicio?

¿Quién comprará nuestros bienes o servicios?

¿Cómo vamos a financiar la operación?

¿En qué medida estamos dispuestos a aceptar riesgos?

¿Cómo llevaremos a cabo nuestra estrategia?⁹

¿Qué es la Globalización?

Más que una corriente de dinero y productos, es la interdependencia, cada vez mayor, de la población mundial, debido a que se está reduciendo el espacio, el tiempo y las fronteras, creando grandes oportunidades de generación de riqueza para quien entre con pie firme en este tren¹⁰

⁹ CERTO, Samuel, *Dirección Estratégica*, tercera edición, Irwin, pag 22

¹⁰ *seminario de UTM dado por la empresa CHEM en el año 2005*

Factores que impulsaron la Globalización

- *Terminación de la guerra fría*
- *El auge de las tecnologías*
- *La fuerza de las organizaciones internacionales tales como la OMC*

Características de la Globalización

- *Cambios inevitables en el concepto de soberanía*
- *El conocimiento y la tecnología son los determinantes del desarrollo de una Nación*
- *Se está globalizando no solo la economía, sino también la cultura*
- *Explota la creatividad de los individuos*
- *Aumento significativo de variedad de bienes y servicios*
- *Preocupación por Sistemas Gubernamentales para crear mecanismos para encarar la globalización¹¹.*

Características de un Mercado Global

- *Altamente competitivo*
- *Exigencia de calidad total*
- *Máxima satisfacción*

¹¹ CERTO, Samuel, *Dirección Estratégica, tercera edición, Irwin, pag 23*

Auditoría externa

“Es la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. El resultado es un conjunto finito de oportunidades más importantes para la empresa, y de peligros o amenazas que debe constantemente eludir”.

Auditoría interna

“Una empresa debe trazar el derrotero a seguir, con la intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades”.

Ventaja competitiva

“Cada una de las estrategias empresariales mencionadas posibilita a los directivos lograr una ventaja competitiva. La cual implica el diseño de un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores. La idea es generar de modo eficiente y continuado algo valorable por el cliente”¹².

La calidad total

“Hay una obsesión por el cliente que llamamos servicio, por eso habrá una fidelidad por parte de la empresa y el cliente responde con otra fidelidad, va a

¹² HEIZER, Jay, *Dirección de la producción, decisiones estratégicas 6ta edición, Prentice Hall, pag 30*

ser siempre mi cliente pero no solo me retribuye, sino que me remunera. Esto me permite sobrevivir, generar empleos y mejorar al país”.

“Para poder cumplir con esa obsesión, ponemos todos los recursos y con prudencia humana, se busca que lo que se le ofrece a un cliente, realmente se dé. Es el control.

Tener un brazo en el futuro y otro en el presente es lo que permite tomar el futuro, la administración diaria del trabajo y el despliegue de directrices son como dos ríos que confluyen y me permite ganar la batalla de la productividad”¹³.

Producto o servicio.

“Suele llamarse producto al resultado de un proceso de manufactura que se presenta en condiciones de ser ofrecido como mercancía y que, apoyado por la publicidad se presenta como un satisfactor de las necesidades o de los deseos. Cabe señalar que dentro de los procesos mercantiles en la actualidad se consideran también como mercancías o productos a los servicios, a las organizaciones y a las ideas”.¹⁴

¹³ Seminario de UTM dado por la empresa CHEM en el año 2005

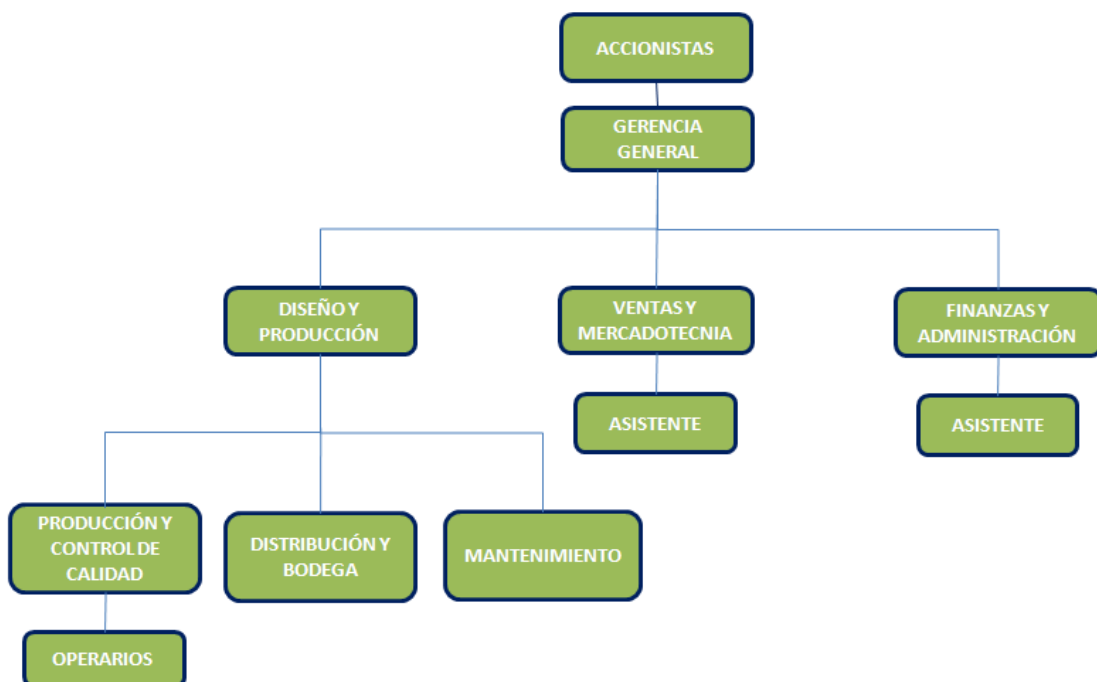
¹⁴ VIDALES, María Dolores, *El mundo del envase*, Azcapotzalco, 2003

1.6. Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis general.

La aplicación de la planificación estratégica permitirá a Border Diseño Integral S.A, tener mayor adaptabilidad a factores externos que afectan a toda empresa, mejorando sus proyecciones de crecimiento en cuanto a producción, ventas y utilidades.

1.7. Estructura organizacional.



Fuente: BORDER |diseño integral S.A

La estructura organizacional de Border Diseño Integral S.A permite establecer un sistema que deben desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para cumplir con el logro de los objetivos planteados.

Los principios básicos de la empresa responden a cumplir cada una de las actividades asignadas a los empleados con eficacia y eficiencia. Los objetivos que se plantea la empresa son verificables, precisos y realizables. Dentro de las responsabilidades designadas existe una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona. Se fija el área de autoridad de cada miembro de la organización y se establece lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

1.7.1. Estructura funcional.

Partiendo de la necesidad de los clientes se ha identificado los procesos claves y se dirigen los esfuerzos de la organización para la integración de las funciones bajo una estructura organizacional vertical simple, la Gerencia General de Border Diseño Integral S.A diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas, la fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de

costos que pueden lograrse al reunir las especialidades de carácter similar se logra obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén conformes. Se detalla a continuación la función cada uno de los puestos de trabajo con sus respectivas actividades.

Gerencia General

Se encuentra ubicado en el primer nivel dentro de la estructura organizacional, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización, tiene coordinación con todos los demás puestos de la estructura organizacional. Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización como son: materiales, humanos y financieros, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

- Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades de la gestión técnica y administrativa de los diferentes departamentos e imparte las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes.
- Aprobar los planes y programas de los departamentos y evaluar su gestión
- Coordinar el desarrollo de las aplicaciones y administración de las normas de almacenamiento de los bienes de la entidad.
- Dirigir la planificación y realización de diagnóstico y análisis de comportamiento organizacional.

- Establecer las necesidades específicas de la capacitación de los funcionarios bajo su dirección.

Departamento de Diseño y Producción

Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia General de la misma. Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con el departamento de Mercadotecnia y Ventas, y el departamento Financiero Administrativo.

Es responsable del aprovechamiento del equipo con que cuenta la empresa para desarrollar en forma eficiente los procesos de fabricación de sus productos, le reporta directamente al Gerente General y delega responsabilidades en sus áreas de producción, mantenimiento y distribución su ubicación se localiza en la planta.

- Se encarga de optimizar el uso del espacio industrial.
- Responsable de minimizar los consumos energéticos.
- Controla y elimina los movimientos innecesarios de materiales y mano de obra.
- Planifica los flujos de trabajo.
- Maneja la regulación de los niveles de stocks.
- Responsable de la coordinación de las distintas líneas de producción en los espacios de tiempo previstos.
- Encargado de la programación, previsión y control de la productividad.

- Estudia el movimiento o renovación de los materiales que se están usando en producción.
- Reorganiza, calcula y planifica la renovación de materiales o materias primas que se usarán para lograr incrementos en la producción.

Departamento de Ventas y Mercadotecnia.

Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia de la misma. Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Gerencia y con el departamento de Administración y Finanzas; y con distintos medios publicitarios hacia fuera. Se encuentra ubicada en las Oficinas centrales.

- Promociona los productos nuevos de la empresa para obtener mayor rentabilidad.
- Se encarga de diseñar distintas campañas publicitarias y promoción para atraer nuevos clientes.
- Selecciona los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes.
- Sugiere ideas para mejorar la atención al cliente.
- Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades puntuales del mercado.
- Realiza anualmente una investigación de mercados en la cual se analiza los actuales requerimientos.
- Vigila el desarrollo de otras empresas que representen competencia para la organización.

- Periódicamente debe aplicar cuestionarios de retroalimentación a clientes internos y externos para tener una visión real de los cambios o modificaciones que exige el mercado.

Asistente Departamento de Ventas y Mercadotecnia.

Reporta directamente a la Gerencia de Marketing y Ventas, su ubicación se localiza en oficina central.

- Elabora un programa de promoción e investigación continua para mejorar el producto
- Mide necesidades del mercado
- Asiste al encargado del departamento de Ventas y Mercadotecnia en la elaboración de un programa de producción, en base al pronóstico de ventas.
- Redacta correspondencia y documentos complejos
- Mecnografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa por medio de periódicos, revistas especializadas y publicaciones, en función de los objetivos encomendados por su jefe inmediato.
- Programa los productos de muestra para clientes puntuales según requerimiento del jefe inmediato superior.
- Es lazo de unión entre el área de Producción, Marketing y Finanzas.
- Controla datos estadísticas anuales de ventas e información de la competencia.

Departamento de Finanzas y Administración.

Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Gerencia General de la misma. Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Gerencia y con el departamento de Mercadotecnia, con el Despacho Contable y proveedores hacia fuera de la misma.

Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.

- Participa en la creación del "Plan General de Desarrollo Anual", en coordinación con la dirección.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
- Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la organización.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa

- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.

Asistente departamento de Finanzas y Administración

Proporciona oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones de la organización.

- Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el Gerente General que permitan la coordinación con el resto de la organización.
- Establecer los mecanismos de coordinación que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados.
- Informar de manera periódica al encargado del departamento Financiero Administrativo sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos.
- Mantener relación directa con los diferentes departamentos, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación.
- Promover la capacitación y adiestramiento del personal en los programas y áreas que favorezcan su desarrollo y superación.
- Definir las políticas y procedimientos a seguir para el aprovisionamiento de bienes, materiales y prestación de servicios que se requieran en el desempeño de las actividades de las diferentes áreas.

- Coordinar las actividades inherentes a la recepción, control y entrega de la correspondencia.
- Establecer los procedimientos y políticas de operación que faciliten la recepción, registro, control y distribución oportuna de la correspondencia.
- Colabora con el encargado del departamento Financiero Administrativo contribuyendo a potenciar su capacidad y rendimiento.
- Asegura que su superior disponga de todos los medios materiales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Redacta correspondencia y documentos, preparándolos para su firma y salida.
- Procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la Empresa.
- Organiza el archivo según criterio propio.
- Se responsabilizará de la agenda de trabajo de su jefe inmediato superior.
- Organiza y gestiona viajes de trabajo de la Gerencia y de los diferentes Departamentos.
- Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la Gerencia.
- Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.

- Pide y facilita informaciones de cierta complejidad.
- Toma conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procura ofrecer las soluciones procedentes.
- Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Por delegación, realiza tareas ejecutivas.

Área de Producción y Control de Calidad

Se encuentra ubicado en el tercer nivel jerárquico de la organización, tiene bajo su responsabilidad el control de calidad, seguridad industrial e investigación y desarrollo de procesos con el fin de obtener mayor eficiencia dentro de la productividad de la empresa, reporta directamente al encargado del Departamento de Diseño y Producción y a su vez coordina con el área de distribución y mantenimiento, delega a sus operarios, su ubicación se localiza en Planta.

Área de Distribución y Bodega

Se encuentra ubicado en el tercer nivel jerárquico de la organización, tiene como responsabilidad la recepción de materiales, materia prima y producto terminado de producción, además la distribución de productos al cliente, así como del abastecimiento de materiales y materia prima al área productiva y mantenimiento. Lleva el control del almacén de producto terminado, donde es

receptor de los diferentes productos de planta, contrata el transporte adecuado para el envío de los productos a su destino, a su vez surte productos como materia prima para producción. Tiene bajo su custodia el manejo de los tanques de almacenamiento, y es encargado de elaborar inventarios mensuales, para el buen manejo de los productos de control de inventarios. Reporta directamente al encargado del departamento de Diseño y Producción, coordina con las áreas de producción y control de calidad y mantenimiento, su ubicación esta en Planta.

Área de mantenimiento

Se encuentra ubicado en el tercer nivel jerárquico de la organizaciones, es su responsabilidad mantener un buen funcionamiento para su uso, los equipos e instalación de la empresa, para un buen aprovechamiento de los recursos de producción, brinda mantenimiento Eléctrico, mantenimiento Mecánico, Instrumentación y Servicios Generales, reporta directamente al encargado del departamento de Diseño y Producción, su ubicación se localiza en Planta.

Operarios

Tienen como responsabilidad la fabricación de los diferentes productos que se elaboran en las diferentes secciones, así como vigilar sus procesos, calidad, custodia del equipo, reporta directamente a la jefatura del área de producción y control de calidad, su ubicación se localiza en Planta.

1.7.2. Estructura legal.

La compañía fue constituida el 15 de septiembre del 2005 bajo escritura pública realizada en la notaría primera en la ciudad Metropolitana del Distrito de Quito, capital de la república del Ecuador, donde el señor Jorge Hugo Gil, soltero y la señora María Inés Moreno, casada, ambos por sus propios derechos quienes piden libre y voluntariamente declaran que es voluntad constituir una Compañía Anónima de nacionalidad ecuatoriana, con arreglo a las cláusulas, declaraciones estatutos y estipulaciones que en esta escritura se expresan y de conformidad con las disposiciones de la Ley de Compañías.

La compañía se denomina Border S.A tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pero para el ejercicio de sus actividades, podrá ejercer sucursales, agencias y demás oficinas en cualquier lugar del país o del exterior. Su duración es 50 años contados a partir de la inscripción de la escritura en el registro mercantil.

El objeto de la compañía es realizar trabajos de consultoría en diseño para terceros, participar en concursos y proyectos del campo industrial de infraestructura y ambiental. Construir supervisar o fiscalizar (los estudios, la construcción, el montaje y la fabricación de productos o equipos), realizar procesos de importación y exportación de bienes y su comercialización tanto en el país como en el extranjero. La compañía puede intervenir como socio o accionista en la formación de toda clase de sociedades o compañías o también

puede fusionarse, aportar capital a las mismas o adquirir, tener y poseer acciones y obligaciones o participaciones de otras compañías y realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas, que sean acorde con sus objetivos necesarios y convenientes para su cumplimiento.

El capital suscrito y pagado de la compañía es el de novecientos veinte y siete dólares (\$927,00) que está representado por novecientos veinte y siete (927) acciones ordinarias y nominativas de un dólar (\$1.00) de valor cada una, numerada del cero cero uno (001) al novecientos veinte y siete (927). Los títulos de las acciones podrán ser del valor y por el número que solicitare el accionista. Se establece un capital autorizado de la Compañía de un mil ochocientos cincuenta y cuatro dólares. Los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar autorizado que queda determinado, se realizarán al amparo del artículo ciento setenta y dos reformado de la Ley de Compañías.

La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente Ejecutivo y el Gerente General. La Junta General es el órgano supremo de la compañía y se halla integrada por los accionistas legalmente convocados y reunidos. Está gobernada por la junta general de accionistas y administrada por el Gerente General. Es ordinaria si se reúne dentro de los tres primeros meses de cada ejercicio económico para conocer los puntos previstos en la Ley y es extraordinaria, si se reúne en

cualquier tiempo para tratar los asuntos que se puntualicen en la convocatoria. La Junta es Universal si se cumple lo previsto en el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías. Sus atribuciones, a más de lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y uno de la Ley de Compañías son: designar y remover libremente al Presidente Ejecutivo, al Gerente General y al Comisario, así como disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra los administradores.

CAPITULO II

2.1. Análisis del Macro Entorno.

2.1.1. Entorno Político.

El actual Presidente de la República Economista Rafael Correa ha implementado en sus tres años de mandato varios cambios que afectan el entorno político de la nación:

Política Fiscal

En el sector público no financieros los ingresos petroleros han crecido de una manera muy significativa especialmente en el año 2005 por el nuevo oleoducto y alza de los precios del petróleo hasta comienzo del 2008, año en el cual por la crisis mundial se produjo un desplome no previsto del precio del barril de petróleo y de las remesas de los migrantes hechos que no estaban considerados en los planes del Gobierno Nacional. Los ingresos tributarios (IVA e ICE) en el Ecuador han venido mejorando desde el año 1998 hasta el 2003 y en lo posterior se han mantenido a niveles similares en relación al PIB, y recién en los últimos meses se han visto afectados los ingresos de los tributos por la crisis mundial. Al haber menos dinero en circulación provoca una contracción total del mercado reduciendo el consumo interno.

El gasto público se ha incrementado fuertemente en el último año donde el gasto más fuerte son los subsidios a los combustibles. La mitad de los ingresos petroleros se están perdiendo en los subsidios altamente regresivos que

benefician a los ricos, la participación de los sueldos del sector público en relación al PIB se ha duplicado y el pago de intereses de la deuda pública se ha reducido. El gobierno está implementando una política muy agresiva de inversión pública construyendo carreteras y grandes proyectos hidroeléctricos, que posiblemente pagará con la obtención de préstamos millonarios obtenidos del exterior endeudando al país por varios años.

Este enfoque de la política fiscal afecta el consumo de productos de exhibición, dentro de una empresa que continuamente realiza promoción para poder colocar sus productos en el mercado el primer rubro que disminuye o en el peor de los se eliminan es el pago por promoción y publicidad, la empresa busca crecer en sus ventas aplicando otras estrategias que no consista en el desembolso de dinero pero que al final con esfuerzos compartidos cumplen los mismos objetivos mantenerse en el mercado en tiempos difíciles.

Política monetaria

El Gobierno ecuatoriano ha decretado una tasa fija de interés para la prestación de créditos, unido a la modificación del encaje bancario por el Gobierno central esto ha provocado el cierre de fuentes de crédito al sector productivo y de consumo. Las empresas que se caracterizan por ser Pymes no pueden soportar este tipo de castigo que no contribuye al crecimiento y sienten la necesidad de buscar mejoras en otros mercados, teniendo la posibilidad de migrar hacia otro tipo de negocio o buscar la posibilidad de salir del Ecuador

hacia otros países donde las condiciones para invertir y crecer favorezca al empresario local.

Política cambiaria

Actualmente contamos con el dólar como moneda oficial pero los rumores en el sector público y privado sobre la desdolarización de la economía provocan grandes incertidumbres en los consumidores y empresarios para realizar inversiones a corto y largo plazo.

Política de comercio exterior

$$\text{PIB} = (C + I + G + X - M)$$

Donde C = consumo

I = inversión

G = gasto público

X = exportación

M = importaciones

Como podemos ver en la fórmula del PIB al aumentar el gasto público al doble aumenta por lo tanto el consumo y mucho de ese consumo se va en la compra de productos importados debido a una industria nacional poco competitiva.¹⁵

¹⁵ *Banco Central de Ecuador*

Razón por la cual el Gobierno en un intento de salvaguardar el severo déficit en la balanza de pagos ha implementado a partir de enero de este año restricciones a las importaciones de 627 bienes como un intento de hacer frente a la crisis a nivel mundial con la espera de reducir las importaciones este año en 1.459 millones de dólares respecto al 2008, lo que podría provocar represalias o medidas de retaliación por parte de países como Perú y Colombia como ya lo hizo Argentina, esto genera una disminución importante de las exportaciones no petroleras.

El objetivo fundamental de toda empresa es crecer mejorar paulatinamente sus ingresos y mantenerse firme en un mercado, el implementar las restricciones arancelarias incrementa el contrabando y encarece cierta materia prima que no se encuentra dentro del país, esto afecta a BORDER |diseño integral S.A. ya que se podrán encontrar en el mercado productos Chinos, Peruanos o Colombianos que ingresen sin pagar aranceles y que vienen a romper mercado con sus costos bajos, quitando la posibilidad al empresario ecuatoriano crecer en el mercado doméstico.

Políticas de oferta

La decisión del Gobierno de eliminar las zonas francas salvo contadas excepciones, el aumento de aranceles e impuestos, el endurecimiento del sistema de contratación laboral, la pretensión del Gobierno de pagar con bonos del estado a las empresas privadas que realizan obra de infraestructura,

desalientan la iniciativa privada, dejando abierta la posibilidad de que el empresario ecuatoriano busque mejores rumbos en el exterior y lanzándose a mercados desconocidos ya que las políticas económicas no favorecen para que las empresas locales continúen es su lucha de mejorar a futuro.

Este factor político afecta de manera directa al desarrollo de este proyecto ya que la empresa siente que el Gobierno con la implementación de estas políticas busca frenar el desarrollo de pequeñas empresas como BORDER quienes apostaron todos sus recursos para mantenerse en el mercado ecuatoriano a pesar de las no muy atractivas condiciones que presenta el escenario actual. Consiguiendo con esto que muchas empresas cierren sus puerta incrementado el nivel de desempleo y logrando que el sueño de muchos pequeños empresarios se desvanezca y aquellas ganas de luchar por conseguir un mejor futuro quede solo buenas aspiraciones. Razones por la cual en considerar migrar a otro país es una de la opción que en este momento se considera tanto para el empleado como para quienes desean mantenerse como empresarios en busca de mejorar condiciones de vida.

2.1.2. Entorno Económico.

En el ámbito económico el saldo de la gestión despilfarradora del Régimen se empieza a sentir y el panorama para los ecuatorianos es desalentador con cifras económicas que van empeorando, el desempleo incrementa y la moratoria de la deuda externa hace que el Ecuador sea visto como un país poco serio a nivel Internacional, el Gobierno debe atender un sinnúmero de

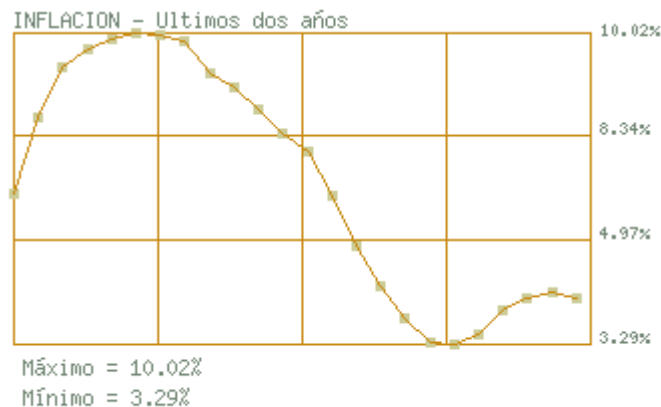
ofertas y expectativas con las arcas vacías. Todo este entorno nos vuelve vulnerables y poco optimistas a todos los ecuatorianos que depositamos nuestra confianza en el actual Régimen, esperando contar con un país donde existe la equidad, la inclusión y la honestidad.

El Ecuador es un país donde los inversionistas no desean poner sus recursos por el riesgo que esto implica el Gobierno no le asegura al inversor estabilidad, esto disminuye la posibilidad de permanecer en este mercado y buscar otras alternativas en países vecinos donde ofrecen mejores condiciones, esto incide negativamente por la retracción del mercado haciendo que los pequeños productores disminuyan su promedio normal de producción logrando con esto que muchas empresas lleguen a cerrar sus fábricas.

Inflación

La inflación en el país es uno de los factores que continúa preocupando al empresario registrada en el año 2009 en 10.02% según el INEC, esto causa una disminución de la capacidad adquisitiva de todos los ecuatorianos.

El Ecuador registró un incremento de la inflación debido a los daños causados por las inundaciones a la agricultura, lo que impulsó el alza de los precios de los víveres, así como por los altos precios en los mercados internacionales y del petróleo.



Fuente: Banco Central del Ecuador

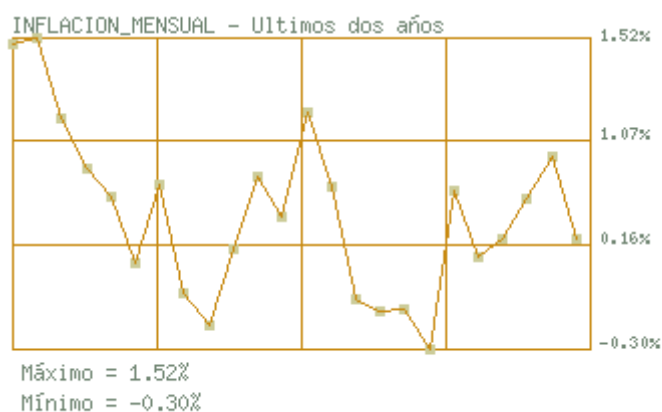
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus

expectativas, constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.¹⁶



Fuente: Banco Central del Ecuador

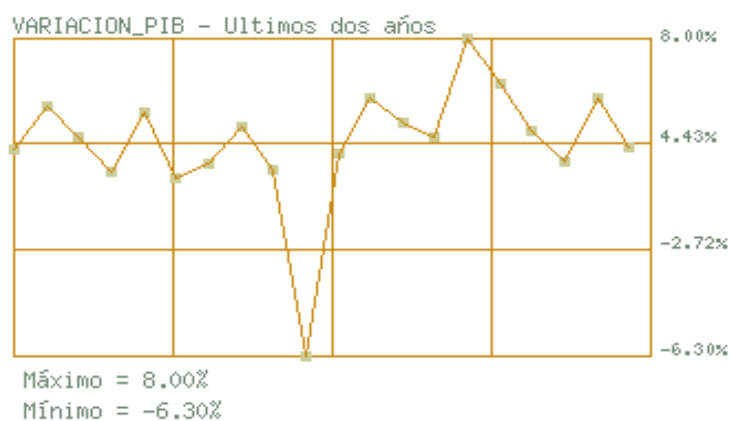
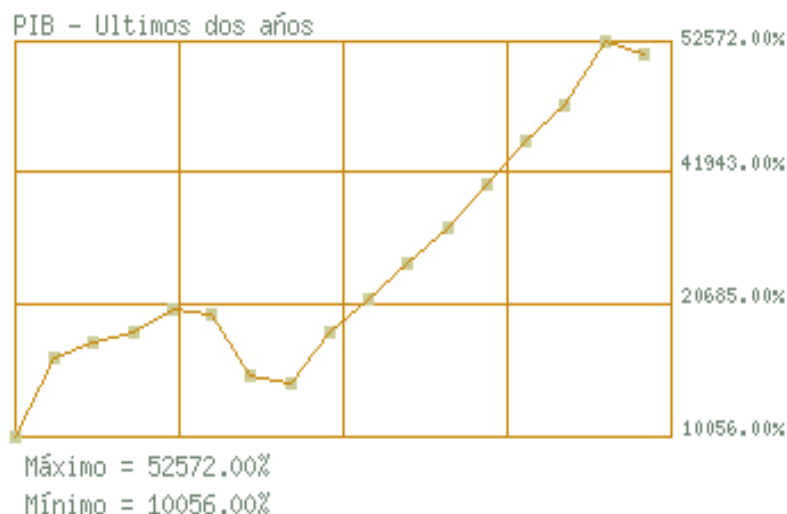
¹⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

El INEC señaló que se registró *“una reducción sostenida de la inflación a partir del segundo semestre del 2008 cuando empezaron a efectivizarse políticas internas para contrarrestar el impacto causado por factores externos a la economía nacional.”*

Entre las medidas tomadas por el Gobierno figuran los subsidios agrícolas y exoneración de impuestos y además fijó un precio máximo para casi una decena de alimentos considerados de primera necesidad. También se prohibieron las exportaciones de arroz y se empezó una campaña para vender productos básicos a bajo precios o con descuentos en sectores populares, para proteger el bolsillo de los más necesitados de nuestro país.

Este aumento de la inflación perjudica al consumo interno haciendo que el dinero pierda valor y el consumidor adquiera cada vez menos, BORDER |diseño integral S.A. Se perjudica directamente por la disminución del consumo ya que el mercado objetivo en momentos de crisis suspende automáticamente la compra de productos que sirven para exhibición de mercadería siendo esta una forma de promocionar los productos que las empresas ofrecen.

El PIB crece por sobre la tasa de variación de la población, por lo que existe un continuo mejoramiento, si bien el PIB del Ecuador se cuadruplicó entre 1978 y 2005, no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción. Se prevé un PIB de 5.2% para este año, según el Presidente del Departamento del Banco Central del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Este es un crecimiento a nivel macro económico, pero si analizamos la posición del pequeño empresario o del consumidor común no refleja ninguna mejora, los precios de los productos de primera necesidad siguen subiendo y no existe un incremento en la producción, es decir no mejoran las condiciones labores del empleado y el nivel de desempleo continua igual, las pequeñas empresas sienten que ya no pueden invertir para lograr un incremento de producción por

el que consumidor final no demandara más, este factor incide negativamente en este proyecto.

Producto interno Bruto per Cápita consiste en el valor del PIB dividido por el número de habitantes del país que luego de la dolarización se ubica en US\$3.299 en términos reales. El leve incremento del ingreso per cápita que se viene registrando en los últimos años es de 3.2% en gran parte se debe al aporte de los migrantes que genera cierta mejora de la economía pero está muy sectorizada, ya que en nuestro país cada vez hay más pobres según datos obtenidos del INEC donde se registra un 36.74% como índice de pobreza y un desempleo de 9.1%.

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de

las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas. ¹⁷

Al incrementarse cada vez más el índice de desempleo en el Ecuador logra que el nivel de vida en general no mejora, habiendo cada vez más pobres, disminuyendo el consumo y la producción, el país no crece y por ende sus habitantes continuarán viviendo en las mismas condiciones como un escenario positivo, las remesas cada año son menores, esto ocasiona que este proyecto para su aplicación o ejecución deba considerar adaptarse de manera continua a los requerimientos del cliente, tener la capacidad de ser flexibles, buscar nuevos nichos de mercado para lograr mantenerse en el mercado y esperar que las condiciones mejoren en un corto plazo.

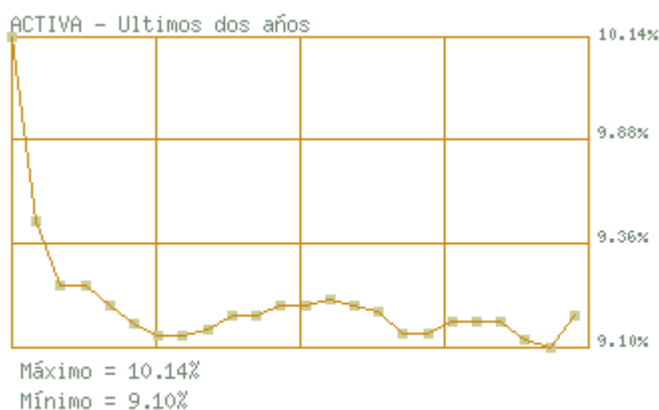
Tasa de interés activa: Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. La tasa máxima para el crédito comercial orientado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es del 20,11%, pero

¹⁷<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

para empresas con ventas superiores a 5 millones de dólares, tiene un interés tope del 14,03%.

Las nuevas tasas reflejan la tendencia del mercado financiero a incrementar los cobros por créditos más pequeños, debido a que prestar menos cantidad de dinero implica un costo más alto para las instituciones financieras.¹⁸

El sector financiero ha manifestado que no incrementará sus cobros. Sin embargo, datos de la Superintendencia de Bancos revelan que, al 10 de agosto, el cobro máximo en cooperativas por créditos de consumo pequeños fue del 32,2%.¹⁹



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para ser un país que maneja una moneda dura como el dólar, Ecuador mantiene una tasa de interés activa demasiado elevada, en comparación con otros países de la región que emplean el dólar en sus transacciones

¹⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

¹⁹ www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/51115-nuevas-tasas-de-interes

comerciales. Esto sumado a los costos bancarios por comisiones y servicios, termina duplicando el valor del crédito dificultando el desarrollo²⁰

Las empresas pequeñas que buscan crecer a corto plazo no pueden adquirir un préstamo solicitado a una institución bancaria ya que los montos que solicitan son menores con relación a empresas grandes conocidas que tienen una mayor capacidad de endeudamiento. BORDER |diseño S.A es una Pyme con mira a crecer a mediano plazo y la tasa de interés que debe pagar para conseguir pequeños préstamos es muy alta, esto ocasiona que el producto final tenga un costo mayor y a su vez este costo la empresa se lo transfiere al consumidor final haciendo el producto más costoso nada conveniente para el consumidor provocando disminución en las ventas.

Salarios existe un incremento al salario unificado en este año 2009 que se ubica en 240 dólares mensuales y este incremento incluye a los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila. Este reducido incremento hace que los ecuatorianos sientan que su dinero no alcanza en vista de que la canasta básica se encuentra en US\$ 519.90 datos obtenidos del INEC.

Dentro de BORDER |diseño integral S.A. los operarios son los únicos que reciben el salario unificado más horas extras por la misma actividad que realizan que en ocasiones amerita realizar trabajo fuera del horario normal,

²⁰ www.ecuadorinmediato.com/noticias/30798

podemos mencionar que son éstos quienes se beneficiaron con el incremento que estipuló el Gobierno, la empresa considera que siempre que exista compromiso de parte del trabajador hacia la empresa, la empresa se compromete a cumplir y respetar toda nueva implementación que beneficie al empleado ya que considera de mucha importancia respetar los beneficios a los cuales el empleado se hace acreedor. El hacer cumplir toda disposición que favorezca al empleado contribuye al crecimiento de la empresa y por ende a la estabilidad laboral del empleado de planta.

Cultura

Una de las características culturales más importantes del mercado ecuatoriano es la costumbre muy arraigada en la sociedad de la copia de ideas y la falta de un organismo de control efectivo para proteger la autoría intelectual, lo cual provoca que en nuestros países no se estile pagar por diseñar productos o servicios, esto hace que las empresas que brindan estos servicios incluyan el costo del diseño en el costo de producción, lo que tiende a que las empresas proveedoras de servicios de diseño menosprecien el tiempo dedicado a diseñar tratando que el mismo sea lo mínimo posible y en el corto plazo, lo que se llama diseño chatarra.

El mercado ecuatoriano presenta varias fechas muy importantes para que las empresas promocionen sus productos o servicios, en las cuales se gastan gran cantidad de dinero, entre ellas tenemos: Fiestas de Quito, de Guayaquil, fiesta

de las flores y las frutas, día de los difuntos, Carnaval y semana santa entre los más importantes. Para lo cual las empresas suelen trabajar con meses de anticipación para poder abastecer el mercado ya que la demanda se incrementa.

Culturalmente los ecuatorianos se basan en la copia de ideas esto influye negativamente en BORDER |diseño integral S.A. ya que todo esfuerzo del empresario por mejorar sus diseños e implementar innovación no servirá de nada cuando se encuentre que el mercado produce sus mismos productos a menor costo y con una calidad pésima consiguiendo con esto hacer que no se invierta en investigación y desarrollo, y abasteciendo el mercado de productos copias de otros mercados, afectando directamente a la empresa con la disminución de las ventas ya que la empresa no puede bajar costos por toda la inversión que ocasiona el desarrollar productos que impacten al consumidor final para conseguir cada vez más compradores de los productos.

Educación

El nivel de educación en diseño Industrial en el país es pobre llegando en el mejor de los casos a nivel técnico en los institutos de educación mas renombrados, y en las pocas Universidades que imparten diseño industrial, los directivos de esas instituciones no tienen experiencia práctica ninguna, recién están comenzando, no existe un plantel de docentes preparados para impartir la enseñanza de las nuevas tendencias mundiales en diseño industrial, razón

por la cual se encuentra en el mercado un diseño de muy poco nivel y en muchos casos le falta identidad.

La educación tiene una incidencia directa ya que los profesionales recién graduados no tienen los conocimientos prácticos para fabricar productos donde se plasme el diseño y la identidad de nuestra cultura ese aprendizaje lo adquieren en la empresa donde se capacita a los operarios para que comprendan lo importante que es fabricar productos para el mercado ecuatoriano con mucha innovación y creatividad, para ser reconocidos por nuestros clientes como una empresa donde pueden encontrar productos innovadores a precios razonables que no se encuentran en otras empresas,

Migración

El alto índice de migración hace que el equipo de personal técnico este permanentemente buscando nuevos maestros o ayudantes y capacitándolos según el caso, siendo en muchos casos una renovación constante del 15% del personal. Esto afecta a toda empresa que desea emprender mejoras e invertir en el país.

La migración ocasiona una baja en la continuidad de la producción de la fábrica de BORDER |diseño integral S.A, ya que el personal no calificado que en su mayoría suelen ser operarios son quienes suelen decidir migrar a otros países en busca de mejorar días, dejando a la empresa sin importarles la inversión en

capacitación que se haya realizado, llevando consigo los conocimientos adquiridos a nuevos mercados. Esto incide negativamente ya que la empresa gasta muchos recursos en estar continuamente capacitando a nuevos empleados que no le retribuyen a la empresa.

Honestidad

La falta de ética por parte de algunos empleados que realizan espionaje industrial para las empresas competidoras filtrando información sobre nuevos clientes, proyectos, costos de los mismos es un tema difícil de manejar.

Existe falta de ética profesional en los mandos medios de las empresas que deben tomar la decisión de elección del proveedor de diseño que en muchos casos se encuentran arreglados económica y/o afectivamente con otras empresas proveedoras, y para cumplir con la presentación de cotizaciones de la competencia solicitan propuestas de diseño con el simple afán de confeccionar una terna en la cual siempre la propuesta más favorable será la de su conocido, esta empresa como es obvio presentará una mejor propuesta en diseño y precios.

La falta de ética profesional hace que la empresa pierda muchos concursos donde se debe seleccionar a la mejor propuesta no solo en precios, también en calidad, no existe honestidad en muchas de las empresas que contratan los servicios de diseño, siempre se interpone el amiguismo, no sirve de nada ser

una empresa donde prima el servicio al cliente y la calidad implícita al producto final. Esto afecta directamente a la empresa que en muchas ocasiones ha perdido licitaciones no muy transparentes.

2.1.3. Entorno Tecnológico.

Maquinaria

La maquinaria que utiliza este tipo de industria es una maquinaria de baja tecnología y mucha utilización de mano de obra lo cual primero facilita el ingreso de nuevas empresas al mercado o la migración de otras áreas productivas que utilizan la misma tecnología. La compra de maquinaria no se vería afectada por las restricciones a las importaciones debido a que casi toda puede ser producida en el mercado nacional.

Este factor tiene una incidencia en la producción de la empresa, el contar con maquinaria con un alto nivel tecnológico contribuye en la óptima producción de la fábrica y esto provoca un incremento de ventas y una disminución en horas extras. Obteniendo como producto final artículos de exhibición de la más alta calidad sin necesidad de ser muy costosos.

Innovación

La innovación en el Ecuador es una utopía para la mayoría de las empresas que no respeta la autoría intelectual, esta realidad genera una posibilidad de diferenciación pensando especialmente en la exportación como medida de diferenciación, la innovación y la creatividad harán que cualquier empresa

pueda en estos momentos de crisis sobrellevar la situación y mantenerse en el mercado.

BORDER |diseño integral S.A, se caracteriza por ser una empresa donde prima la innovación desde su Gerente General quién es Diseñador Industrial, cada producto diseñado por la empresa debe ser innovador, dentro de su departamento de diseño surgen las mejores ideas más revolucionarias que impactan al mercado común, este factor incide directamente y de manera positiva para conseguir posicionarse en el mercado como una empresa comercializadora de productos innovadores y con identidad propia.

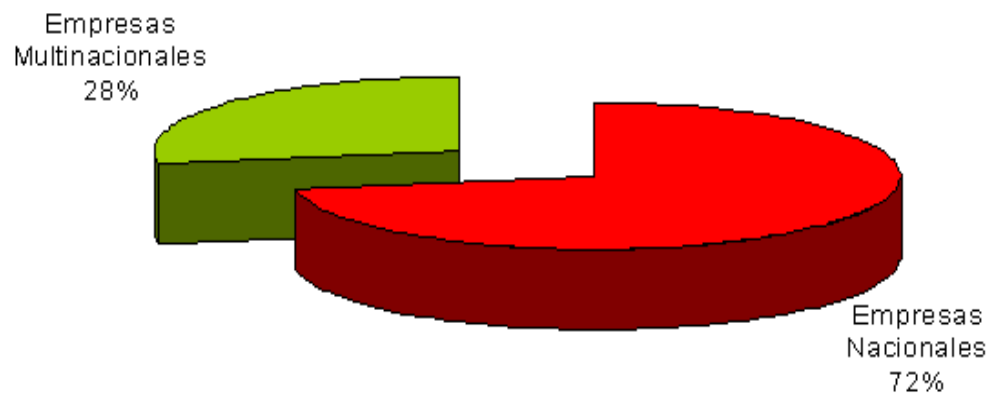
2.1.4. Entorno Demográfico.

El análisis del entorno demográfico permite a la empresa tener un conocimiento pleno de la situación del mercado al cual desea dirigir sus productos o servicios.

Segmento

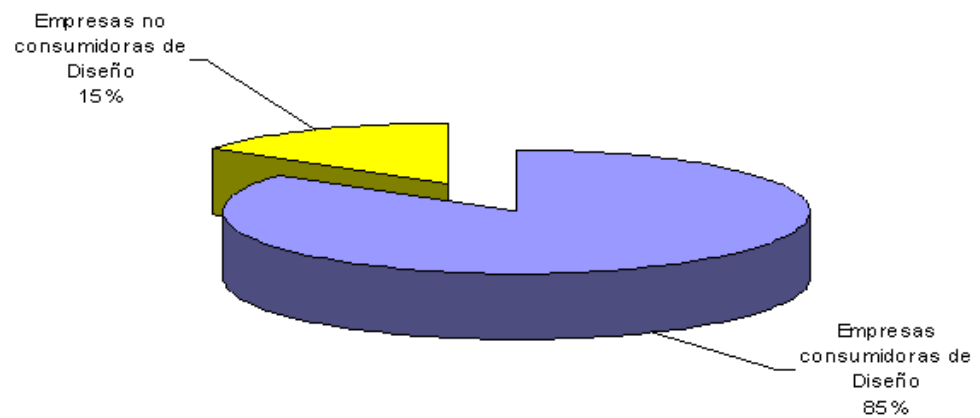
Satisfacer las necesidades de la mayoría de empresas que desean promocionar sus productos o servicios tanto en el mercado interno como externo. El segmento de mercado al cual se dirige la empresa es de tamaño medio a grande nacionales o multinacionales, que se encuentren en el país y necesitan mostrar a sus consumidores lo que ofertan en forma de venta directa.

Cantidad de Empresas en el Mercado Ecuatoriano



Fuente: BORDER |diseño integral S.A.

Mercado Potencial para BORDER



Fuente: BORDER |diseño integral S.A.

Los clientes actuales son empresas fundamentalmente del área servicios en la región sierra específicamente en Quito, las mismas son de tamaño medio a grande. Existen potenciales clientes en la ciudad de Guayaquil donde actualmente la empresa está realizando contactos con distintos empresarios para que su cartera de clientes crezca con relación a la actual.

Se proyecta realizar algunas alianzas para que la empresa busque la forma de crecer teniendo clientes en otras ciudades, al no tener oficina en varias ciudades, esto imposibilita que el nombre de la empresa sea reconocida a nivel nacional, pero en el corto plazo se realizarán visitas a clientes potenciales para medir las necesidades del mercado y verificar el grado de satisfacción con los proveedores actuales, analizando las debilidades de la competencia para considerar el ingreso en nuevos mercados que aseguren el crecimiento sostenido a largo plazo.

Gustos y preferencias

Los gustos o preferencias de nuestros clientes se dirigen hacia la búsqueda de proveedores solventes, que brinden además un alto nivel de diseño e innovación como elemento de diferenciación con las otras empresas.

BORDER |diseño integral S.A, se proyecta hacia un mercado joven que busca identificación propia y desea mantenerse en la mente del consumidor promocionando sus artículos de una manera muy atractiva.

Características del cliente

El mercado meta es muy exigente en cuanto a tiempos de entrega de los productos diseñados y construidos, como así también aspira a encontrar en el proveedor un alto nivel de diseño, con ciertos aires de estilo europeo o norteamericano y a bajos costos. Los clientes de la Sierra se caracterizan por que tardan en concretar el contrato mucho más que los empresarios costeños, el empresario costeño es más impulsivo y rápidamente si le agrada el diseño confirma el contrato o cierra el negocio, los empresarios de la serranía ecuatoriana salvo los de las multinacionales, no poseen una mentalidad empresaria debido a que en la sierra no existe un verdadero empresariado, careciendo por obvias razones de la energía y el espíritu emprendedor para invertir en mejorar su producto para un mercado abierto ya que ellos no se han formado bajo este concepto.

El conocimiento del mercado ecuatoriano crea una pauta en la empresa para saber actuar de manera estratégica ante cualquiera de los mercados y la experiencia permite saber manejar a los clientes en general, este factor es importante de considerar ya que son los requerimientos y decisiones de diferentes mercados los que harán que la empresa se proyecte hacia un futuro de manera exitosa.

Calidad

El mercado exige al proveedor una alta calidad en diseño y en terminación de los productos, estas empresas gastan ingentes cantidades de dinero en estos productos y los proveedores no responden por una cuestión de costos, con una gran calidad de producto.

Una mala calidad de diseño o de terminación puede significar la pérdida de clientes y cuentas realmente importantes, la empresa considera que la calidad del producto debe ser parte determinante no puede salir al mercado un producto con defectos de fabricación, esta es una política muy respetada y bien socializada que los empleados ponen en práctica para que la empresa siga manteniéndose en el mercado y pueda conservar a su personal de planta.

Satisfacción

Buscar la satisfacción del cliente con respecto a nuestros productos no solamente está relacionado a si este producto ha sido confeccionado con altos estándares de calidad de diseño o construcción, sino más bien en la percepción de cómo nuestros productos llegan a captar la atención del consumidor final y esto se relaciona en mayores ventas, situación que no siempre van de la mano.

Logrando la satisfacción del cliente conseguimos la fidelidad del mismo y la permanencia de la empresa en el mercado reconocida como una empresa que

brinda un excelente servicio y cumple a cabalidad con las expectativas del cliente en cuanto a productos de diseño de alta calidad a precios muy competitivos, este factor incide directamente con la atracción de clientes potenciales y logra la permanencia de clientes frecuentes.

Fidelidad

El grado de fidelidad de un cliente con su proveedor es medio, debido a que existen muchas empresas nuevas en el mercado los cuales ofertan en muchas ocasiones productos a menor precio, pero en la mayoría de los casos los cliente frecuentes vuelven ya que no todas las empresas poseen en el mercado un código de ética profesional, calidad ni una política de satisfacción a clientes.

Este factor es importante dentro de la empresa ya que consiguiendo fidelidad del cliente podemos asegurar la participación activa de BORDER |diseño integral S.A en el mercado, si la empresa consigue mantener a los clientes actuales a través de diferentes tácticas de mercado esto puede asegurar la producción y venta actual con mira siempre al incremento progresivo, un cliente satisfecho asegura el ingreso de nuevos cliente por el boca a boca esto ocasiona que las ventas se incrementen de manera constante.

2.1.5. Entorno Legal.

La inseguridad jurídica "la Ley no se cumple, los contratos no se respetan y el sistema judicial no tiene la prestancia que asegure a la sociedad que sus derechos son reconocidos". ²¹

La Seguridad Jurídica no tiene que ver solo con el tema de la inversión extranjera, es el tema de los que vivimos en el Ecuador, que tenemos que saber que existe un sistema claro de normas que nos garantizan nuestra posición y que podemos hacer efectivas en caso de incumplimiento.

Autoría intelectual

La falta de una eficaz normativa legal que tienda a proteger al diseñador del robo total o parcial de su producto de diseño hace que el diseñador se sienta desmotivado ante este escenario, pero cabe aclarar que existe una normativa vigente en el Ecuador donde se registra la propiedad intelectual (IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) la cual cumple su función de registrar las innovaciones pero no existe ningún elemento de control eficaz para evitar la reproducción de un proyecto registrado, limitándose en el mejor de los casos a mediar entre las partes para que al inventor le paguen una suma irrisoria por lo producido por lo plagiado.

²¹ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.F.Judicial.80.htm

Esto afecta a quién logra crear a través de años de investigación un nuevo producto en el mercado que rompe esquemas, la falta de la protección de esta autoría intelectual, incentiva a la cultura de la copia que está bien impregnando en el mercado local, esto afecta al trabajo de los diseñadores actuales que se limitan a modificar productos ya creados sin poner mayor creatividad haciendo del mercado local muy conformistas.

2.2. Análisis del Micro Entorno.

2.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter es una herramienta develadora de la estrategia de una

Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de valor de una estructura de la industria.

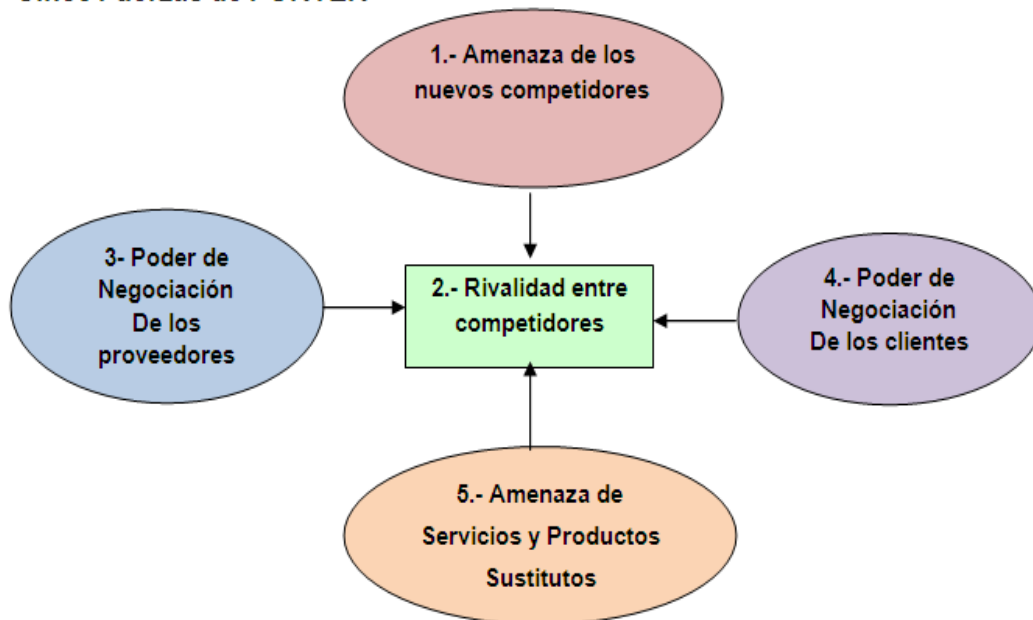
El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- **Ingreso de competidores.** Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- **Amenaza de sustitutos.** Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores

potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

- **Poder de negociación de los compradores.** Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?
- **Rivalidad entre los jugadores existentes.** ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño.²²

Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente:www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm

²² www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

2.2.1.1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

Las nuevas políticas económicas de restricciones a importaciones hacen que el ingreso de nuevos competidores nacionales de productos manufacturados sea mayor, el desempleo que genera el cierre de compañías comercializadoras, provoca una búsqueda continua de mejorar el ingreso en las familias ecuatorianas, esta necesidad conlleva a la creación de pequeñas micro empresas que a través de la fabricación y venta de productos sustentan las necesidades básicas de sus hogares. El ingreso en el mercado de estas empresas competidoras reducen la participación en el mercado que podría tener BORDER |diseño integral S.A.

Es muy difícil establecer barreras de entrada para la industria a la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, y que las herramientas en su mayoría son manuales y pueden ser fabricadas de manera casera, el hecho de no existir una legislación que los regule la hace más abierta a nuevos competidores. Sin embargo se puede lograr economías de escala, a través de un aumento en el volumen de producción, una disminución en sus costos, accesos a insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el aumento directo de los canales de distribución como forma de mejorar la llega de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años que lleva la empresa en funcionamiento.

2.2.1.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El ingreso de productos sustitutos es una amenaza latente que provoca disminución en la rentabilidad de toda empresa, especialmente cuando estos productos ingresan rompiendo el mercado con estrategias de precios. Las empresas que realizan producción en gran escala son una amenaza directa, así como también los pequeños productores artesanos.

La empresa debe asegurar su permanencia en el mercado y saber actuar ante diferentes escenarios que le obligan a ser flexible ante los continuos cambios que se presentan. El contar con un nivel de diseño como potencialidad que no se encuentra en el país, contar con un equipo técnico con experiencia en la confección de los proyectos de diseño asegura una buena calidad en acabados este factor diferencia a BORDER |diseño integral S.A del resto de la competencia y asegura fidelidad en nuestros clientes frecuentes.

2.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

BORDER |diseño integral S.A, es una empresa que está en continuo crecimiento razón por la cual es imprescindible contar con proveedores en distintas áreas de provisión de materia prima y de servicios, así como también mantener convenios con empresas extranjeras que garantizan materias primas y componentes que no se encuentran en el mercado local.

El poder de negociación de los proveedores es alto, en vista de que los grandes proveedores de madera son muy limitados. Además existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia delante y terminen siendo productores de muebles, con lo que lograrían fragmentar más aun la participación de mercado, para este sector industrial no existen insumos sustitutos primarios pero si existen insumos secundarios como es el caso de los plásticos, fierro entre otros.

CUADRO DE PROVEEDORES

CATEGORIA	NOMBRE	DETALLE
ACABADOS DE MADERA	FERROMUNDI ACC.	Accesorios y herrajes para muebles
ACERO INOXIDABLE		PLANCHAS TUBOS DE ACERO GALVANIZADO NEGRAS Y GALVANIZADAS- PROACERO PERFILERIA IPAC PRODUCTOS DE ACERO IVAN BOHMAN ECEROS EN GENERAL E INOXIDABLES, TRATAMIENTOS TERMICOS OXICORTES PLANCHAS DE ACERO DE 0,7 MM A 150MM EN RETAZOS Y PERFORADAS
ACRILICOS	ACRICOL	ACRILUX S.A. LAMINAS ACRILICAS
RECINAS	COMPOSITES ECUADOR	DESARROLLOS ESPECIALES
	GRUPO C DEL ECUADOR	
	RESINAS CONDOR	

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

El poder de negociación de los proveedores también es alto por el volumen de ventas que se realizan a las empresas de la industria y ellos tienen la particularidad de poder negociar la venta. En vista de ser una empresa

pequeña debe asegurarse que sus proveedores siempre cumplan con la materia prima ofrecida y en el tiempo pactado, para asegurar el aprovisionamiento que en mucho de los casos es local se mantiene una relación de absoluto respeto y honestidad con los proveedores eso permite estar continuamente comunicados para saber el stock y prepara a la empresa para posibles desabastecimientos a nivel nacional.

2.2.1.4. Poder de negociación de los compradores.

Los actuales clientes de la empresa en su mayoría buscan calidad en terminados, innovación y creatividad en los diseños que se ofertan, el poder de negociación de los compradores está ligado directamente al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tienen una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, pero los clientes grandes y frecuentes por el volumen de compra que manejan pueden obtener grandes beneficios como puede ser una disminución del precio final de la venta, obtener descuentos especiales o algún otro estímulo.

La probabilidad de que los grandes compradores se sumen y puedan negociar con sus proveedores es muy alta y con esto pueden conseguir grandes descuentos por volumen, también existe la posibilidad de crear una integración vertical entre compradores, lo cual afectaría en gran medida a BORDER |diseño integral S.A.

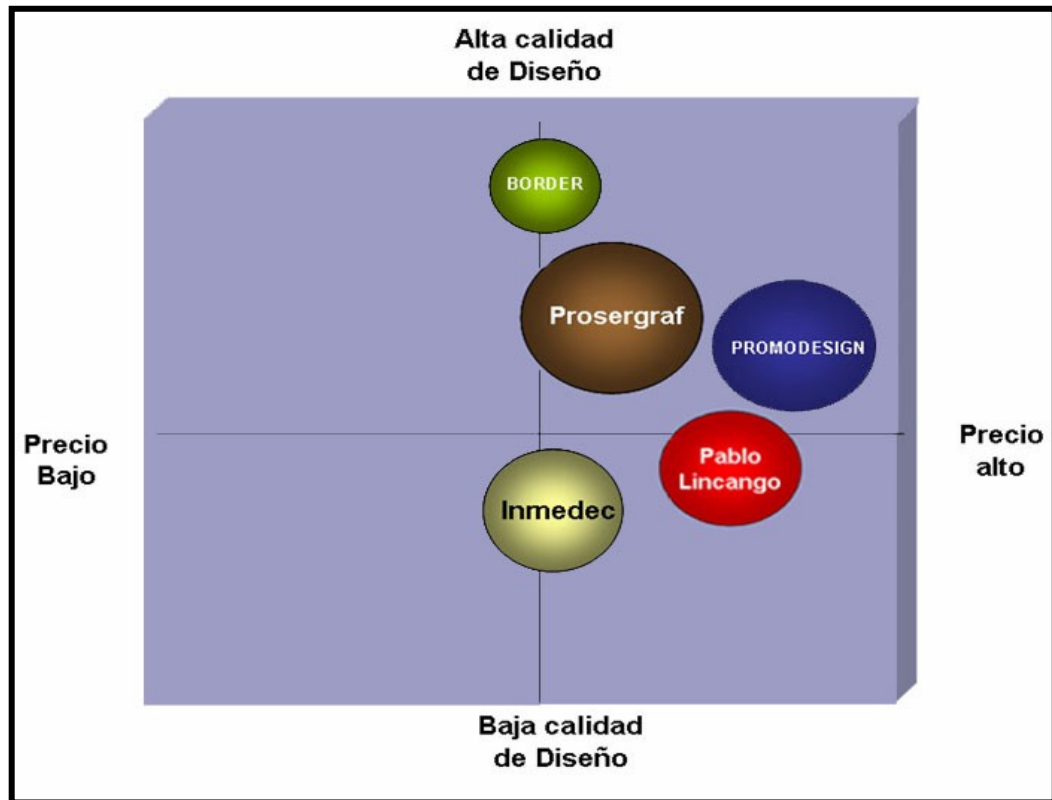
2.2.1.5. La rivalidad entre los competidores.

Existe una alta competencia entre las pequeñas y medianas empresas del sector encontrándose más fragmentadas por lo que aumenta su rivalidad, a diferencia de las empresas grandes que tienen su segmento de mercado bien definido y no se preocupan por sus competidores indirectos. La estrategia de mercado que aplica la empresa es mantener una excelente relación con sus competidores directos y conocer el posicionamiento de cada una de ellas y sus potencialidades para saber qué puntos reforzar es por ello que cuida el proceso de producción que utiliza para optimizar recursos, disminuye tiempos muertos, mejorando los procesos de producción de manera continua, como resultado final se cuenta un producto de buena calidad que respeta normas establecidas en el mercado, pudiendo competir con cualquier producto de otros mercados, la continua formación es considerada como una forma de inversión, ya que aumenta las capacidades del trabajador.

El siguiente cuadro de Posicionamiento de Mercado²³ nos permite posicionar en relación a dos variables, en este caso “Costo versus Calidad de Diseño” el posicionamiento percibido por el cliente tipo de BORDER |diseño integral S.A a las distintas empresas que se encuentran en el mercado ecuatoriano de confección de exhibidores y Stands, el siguiente cuadro fue realizado en

²³ *PHILIP, Kotler Dirección de Mercadotecnia, octava edición Prentice Hall*

función de datos obtenidos de fuentes directas (clientes y personas del medio).
El mismo nos permite percibir un posible nicho de mercado para afianzarse.



Fuente: BORDER |diseño integral S.A

2.3. Análisis del Marketing Mix.

2.3.1. Producto.

BORDER |diseño integral S.A actualmente y gracias a sus alianzas estratégicas oferta los siguientes productos:

En Diseño Industrial, Concepción y construcción de: Mobiliario en general, Sistemas de Oficinas, Locales Comerciales, Escaparates, Stands, Góndolas,

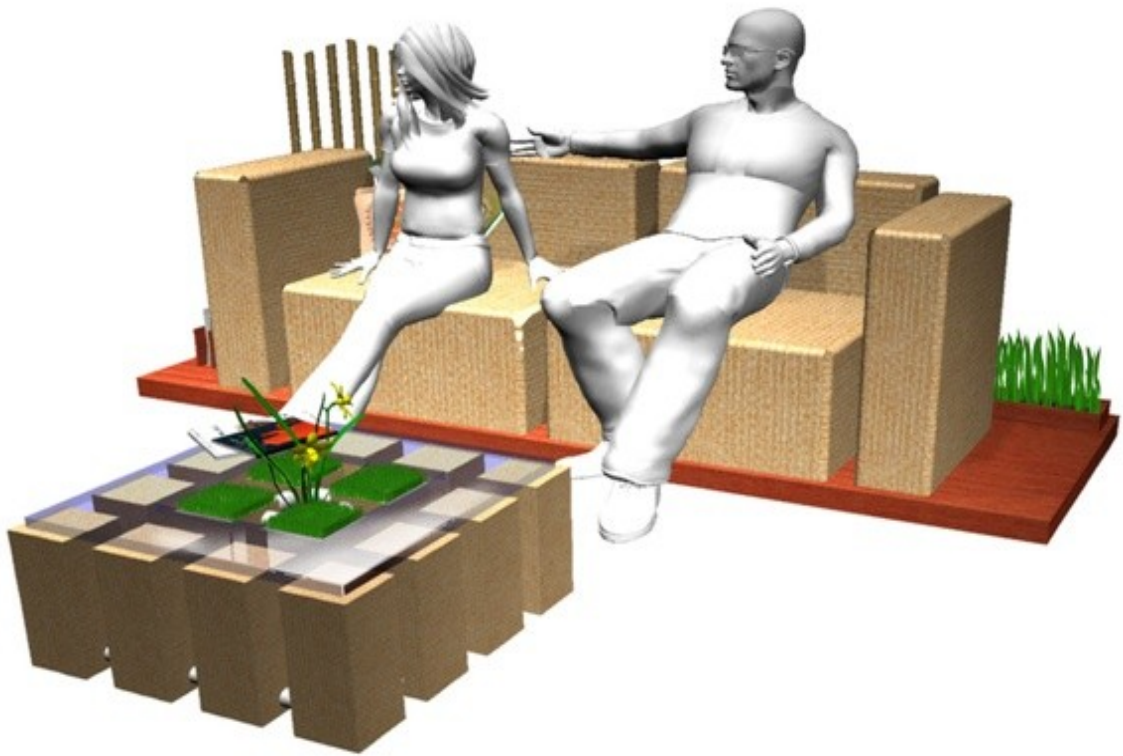
Sistemas de exhibidores, Puestos de venta , Productos industriales, Productos únicos (prototipos), Maquetas Virtuales y Reales, Envases, Plantas Industriales, Regalos Empresarios, Indumentaria Institucional, Artículos promocionales, Matricería.

En Diseño Grafico y multimedia, Concepción y construcción de: Avisos en Prensa y Revista, Piezas Corporativas (Diseño o Rediseño de Logotipo, Papelería, Empaques y Etiquetas), P.O.P. o Vía pública (Valla o Gigantografía, Pancarta o Baner, Afiches y Volantes, Punto de góndola, Díptico o Tríptico, Folleto o Brochure, Carpeta), Páginas Web, Ilustraciones, CD de presentación y CD Cards, Branding.



Exhibidores de productos

Fuente: BORDER |diseño integral S.A



Exhibidores de productos

Fuente: BORDER |diseño integral S.A



Exhibidores de productos

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

2.3.2. Precio.

BORDER |diseño integral S.A se basa en las siguientes listas de precios

unitarios de productos:

BORDER |diseño integral TARIFARIO DISEÑO INDUSTRIAL

COSTO POR DISEÑO			
TRABAJOS		Costo Unitario	
Costo de Diseño por día de Trabajo	\$100 a \$200		x día de trabajo
SISTEMAS DE EXHIBICION y P.O.P.			
TRABAJOS		Costo Unitario	
Dispensadores y Exhibidores	\$7 a \$10		
Exhibidor de Mesa (30cm x 30cm x 25cm)	\$9 a \$15		
Exhibidor Colgante	\$3 a \$10		
Exhibidor de Pie (50cm x 50 cm x 1,5 metro)		\$50	El mas simple Dependiendo del N° bandejas
Check-Out (60cm x 80 cm x 1 metro)		\$50	
Puntas de Góndolas (1 metro de Frente x 50 cm de fondo x 1,8 metros de alto)		\$120	
Impactos visuales Habladores		\$20	
Banderolas	\$5 a \$10		
Porta trípticos	\$10 a \$15		
Tótems Publicitarios	\$50 a \$500		
Perchas	\$60 a \$80		el metro lineal
Stands	\$60 a \$150		x m2
Góndolas	\$60 a \$130		x m2
Islas (Ø 50 x 1,2m)		\$100	
Coches de degustación			A cotizar
MOBILIARIO Y DISEÑO INTERIOR			
TRABAJOS		Costo Unitario	
Mobiliario de Oficina	\$120 a \$600		el m2
Mobiliario General	\$80 a \$500		el m2
Mobiliario de Construcción	\$80 a \$100		el metro lineal
Paneles de división de oficinas	\$80 a \$150		el metro lineal
Toldos (1 m x 1m)		\$35	
Cubiertas	\$80 a \$110		
Ventanería	\$60 a \$120		el metro lineal
Puertas Internas	\$80 a \$120		la hoja
Puertas Externas Mixtas		\$200	
Estudio de color interior, exterior o ambas		\$20	m2
Venta del diseño interior en planos		\$40	m2
Diseño de Plantas Industriales.		\$25	m2
Venta del diseño Interior con dibujos en tres dimensiones 3D		\$60	m2
Diseño interior con diseño de mobiliario exclusivo		\$80	m2
Solo selección de acabados		\$40	m2
Diseño con residencia de obra o construcción (mas el 10% del total gastado en todo lo utilizado en los Interiores)		\$50	m2
Diseño Interior con numero acordado de visitas, para la realización correcta del proyecto		\$50	m2
Cada visita extra		\$50	
Diseño Escenografico	\$50 a \$80		m2
Construcción de Plantas Industriales	\$130 a \$400		m2
EMPAQUE Y EMBALAJE			
TRABAJOS		Costo Unitario	
Envases.			A cotizar
Envases termo formados, Burbuja, Blister, Skin (Ø10 mm)	\$0,3 a \$4,0		c/u a consideración
Envase Termo sellado			A cotizar
Matriceria.			A cotizar
Inyección de plástico			A cotizar
Soplado			A cotizar
PRODUCTOS INDUSTRIALES			
TRABAJOS		Costo Unitario	
Productos industriales.	\$600 a \$5.000		A cotizar
Productos únicos (prototipos).			
Maquetas	\$250 a \$500		
Regalos Empresarios	\$15 a \$200		c/u
Articulos promocionales	\$1 a \$40		c/u
Diseño y fabricación de maquinaria.	\$50 a \$400		El metro cuadrado
Indumentaria Institucional.	\$5 a \$70		c/u
Observaciones			
* Estos precios no incluyen IVA y pueden ser modificados dependiendo del trabajo			

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

BORDER | diseño integral
 TARIFARIO DISEÑO WEB, MULTIMEDIA, 2D-3D

TARIFARIO WEB		
TRABAJOS	TIEMPO EN DÍAS	Costo Unitario
Diseño Gráfico	5	25% del costo total del proyecto
Intro animado flash simple	1	\$ 150
Intro animado flash complejo	2	\$ 250
Home Page	1	\$ 150
Página Compleja (flash)	1	\$ 110
Página Normal (Html/java)	1	\$ 80
Página Simple (Fast Web Page)	1	\$ 40
Banner animado	2	\$ 80
Banner simple	1	\$ 40
Mantenimiento por página		15 a 30 % del valor total
Idioma Adicional		30% del valor total
Hosting y Dominios		
		Costo Unitario
Hosting Windows Light 5 cuentas de correo dominio por un año		350
TARIFARIO MULTIMEDIA		
TRABAJOS	TIEMPO EN DÍAS	Costo Unitario
Diseño Gráfico	8	25% del costo total del proyecto
Intro animado flash simple	2	\$ 200
Intro animado flash complejo	3	\$ 300
Interface y concepto	1	\$ 80
Menu principal	1	\$ 150
Página Compleja	2	\$ 150
Página Normal	1	\$ 110
Página Simple TEMPLATE	1	\$ 40
Animaciones medianas	1	\$ 100
Animaciones menores	1	\$ 80
Autoría y master	1	\$ 50 de descuento
Mantenimiento por página		15 a 30 % del valor total
Idioma Adicional		30% del valor total
Inclusión video	1	\$ 15
Inclusión de audio	1	\$ 15
mapas interactivos	2	\$ 250
Cambio de Idioma Audio Spot TV (Reproducción Banda sonora, Locutor en español, Conformación de audio)		\$ 550 a consideración
Cambio de Idioma Audio Spot TV (Rotoscopias compuestas de video + gráfica 2d + packshot)		\$ 350 a consideración
Cambio de Idioma AUDIO + VIDEO		\$ 800 a consideración
Valor absoluto no susceptible		
de descuento		
15 a 30 % del valor total		
30% del valor total		
\$ 15		
\$ 15		
\$ 250		
\$ 550 a consideración		
\$ 350 a consideración		
\$ 800 a consideración		
TARIFARIO 2D / 3D		
TRABAJOS	TIEMPO EN DÍAS	Costo Unitario
Gráfica Estática		
Front	1	\$ 45
Back	1	\$ 45
Grafico estadístico	1	\$ 25
Animación 2D		
Flying Logo	3	\$ 170
Boomper 5 -30		\$ 350
Compleja 10 -200		\$ 670
Fondo / Back		\$ 105
Front / Grafico estadístico		\$ 90
Animación 3D		
Flying Logo		\$ 340
Boomper		Cotizar
Personaje		Cotizar
Arquitectónica		Cotizar
Mecánica		Cotizar
Walk Trough / Visita Virtual		Cotizar
Modelado		
Modelado Simple (Low Polygon)		Cotizar
Modelado Simple (High definition)		Cotizar
Modelado Medio (Low Polygon)		Cotizar
Modelado Medio (High definition)		Cotizar
Modelado Complejo (Low Polygon)		Cotizar
Modelado Complejo (High definition)		Cotizar
mapa animado		\$ 150

Observaciones

- * Todos los precios incluyen diseño grafico, si este es proporcionado por el cliente con las características técnicas requeridas se podrá descontar ese porcentaje del valor total del proyecto
- * Estos precios no incluyen IVA y pueden ser modificados dependiendo del trabajo

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

BORDER | diseño integral TARIFARIO DISEÑO GRAFICO

AVISO DE PRENSA

TRABAJOS	Costo Unitario
Robapagina grande	\$84
Robapagina pequeño	\$60
Media pagina o menor	\$67
1/4 de pagina	\$59

AVISO DE REVISTA

TRABAJOS	Costo Unitario
Doble pagina	\$120
Pagina completa	\$90
Media pagina	\$68
1/3 de pagina o menor	\$65

PIEZAS CORPORATIVAS

TRABAJOS	Costo Unitario
Diseño de logotipo (dependiendo la complejidad del proyecto)	\$120
Rediseño de logotipo	\$200
Papelería C/U	\$190
Diseño de empaque y arte final (dependiendo de la complejidad del empaque)	\$200
Diseño de etiqueta (dependiendo la complejidad del empaque)	\$80
CD de presentación y CD Cards	\$300 a \$800

P.O.P. O VÍA PUBLICA

TRABAJOS	Costo Unitario
Valla o gigantografía	\$110
Pancarta o Baner	\$50 a \$100
Afiche Calendario	\$220
Colgante	\$160
Hablador	\$160
Exhibidores	\$250
Punto de Góndola	\$300
Hoja Volante	\$80
Díptico	\$150
Tríptico	\$220
Gigantografía	\$150
Folleto pequeño	\$30 por Pág..
Folleto grande o brochure (dependiendo del numero de hojas)	\$30 por Pág..
Calendario por pagina	\$200
Carpeta corporativa	\$150
Invitación o Tarjeta	\$150
Diploma	\$150
Artículos Promocionales	\$10 a \$50
Sesión Fotográfica	\$40 a \$160
Retoque fotográfico	\$10 a \$40
Ilustraciones Digitales (Dependiendo de la complejidad)	\$150 a \$400

Observaciones

- * Las tarifas incluyen bocetos, artes finales, textos
- * Estos precios no incluyen IVA y pueden ser modificados dependiendo del trabajo
- * Los artes serán entregados en CD y con impresión adjunta

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

2.3.3. Promoción.

Una de las estrategias de promoción que utiliza BORDER |diseño integral S.A es mediante la utilización de una lista de clientes potenciales en las plazas más importantes, en la que constan, nombre de la empresa, rama a la que se dedica, tamaño aproximado, persona clave en la empresa, teléfonos y dirección entre otras, el mecanismo consiste en realizar llamadas telefónicas a los potenciales clientes sectorizarlos por regiones y concertar una cita para ofertarles nuestros productos, otro método utilizado consiste en realizar seminarios de capacitación (in-house o en hoteles de primera línea), sobre temas de gran actualidad para las empresas orientadas a mandos medios o altos de las mismas y de esta manera en muchas ocasiones nuestros alumnos nos contactan con sus propios jefes una vez que se dieron cuenta de las bondades de nuestra propuesta para mejorar las ganancias de la empresa a través de implementación de innovación y creatividad.

Nuestra mejor carta de presentación son nuestros clientes actuales satisfechos los cuales por referencia nos proporcionan datos de potenciales clientes que tienen la necesidad de adquirir productos fabricados por la empresa, nos contactamos y visitamos al lugar donde sea más conveniente para el cliente y realizamos varias propuestas para cumplir con su requerimiento.

2.3.4. Plaza.

BORDER |diseño integral S.A, emplazada en la serranía ecuatoriana específicamente en la ciudad de Quito en las calles, Juan Molineros E9-81255 y de los Jazmines. Brinda sus servicios de fabricación y comercialización de productos para la venta y exhibición de artículos que la empresa solicitante desea promocionar. La planta se encuentra ubicada en un sector industrial, privilegiando la cercanía de sus compradores a la de sus proveedores, ya que los costos disminuyen al estar más cerca de nuestro mercado meta.



Fuente: <http://earth.google.com/>

2.4. F.O.D.A.

El proceso de administración estratégica se inicia con el análisis ambiental, que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el fin de

- Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras
- Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades

En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible.²⁴

2.4.1. Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de diseño en la elaboración de los productos • Flexibilidad en la producción de cualquier producto único o en pequeñas series. • Productos de alta calidad bajo normas establecidas en el mercado • Productos manufacturados con innovación y creatividad • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento • Retrasos en los plazos de entrega • Deficiente proceso de selección de personal • Falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo. • Altos costos de reproceso • Servicio de post venta deficiente • Falta promoción y publicidad de marca • Infraestructura deficiente

Elaborado por: Karina Arroyave García

²⁴ CERTO, Samuel. *Dirección Estratégica, tercera edición*

2.4.1.1. Fortalezas.

Las fortalezas que presenta la empresa involucran todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia y eficacia, son aspectos positivos que favorecen el desempeño de la organización y que le permiten mantener una participación creciente en el mercado objetivo, es la ventaja diferencial ante los demás competidores del mercado, son las características propias que incrementa de manera continua el rendimiento en el proceso de producción. Estas capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes facilitan el alcance de la meta fijada en equipo y permiten que la empresa crezca en el corto plazo. Dentro de la empresa se consideran los siguientes puntos como sus fortalezas:

2.4.1.2. Debilidades.

Las Debilidades son aquellos aspectos negativos de la empresa que frente al mercado actual y a sus continuos requerimientos nos ubican en desventaja. Son características a mejorar, a compensar o a incorporar, el desconocimiento de los puntos más vulnerables de la organización imposibilitan alcanzar el propósito para el cual fue creada inicialmente, el reconocer las continuas fallas o debilidades que se presentan en la actualidad permite reforzar aquellas área con más problemas o donde se considere que existen cuellos de botella que no ayudan a continuar con el proceso normal de producción. Las debilidades más relevantes a considera son las siguientes:

2.4.2. Análisis externo.

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que en el contexto puede presentarle a una organización.

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa el consumo de productos manufacturados. • Explorar mercados Internacionales. • Alianza con otras empresas relacionadas. • Realizar Clúster de asociatividad • Mercado interno habituado al consumo de productos con diseño • Comercialización vía internet • Presentación a concursos y exposiciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores. • Crisis económica provoca baja en la demanda de los productos. • Altos costos en materia prima importada. • Aumento en el costo de compra de maquinaria

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.4.2.1. Oportunidades.

Son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. Estas oportunidades pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se dé una respuesta estratégica apropiada al factor externo

que se presenta, las oportunidades que se presentan en la actualidad le permitirán a la empresa emprender nuevos retos con la posibilidad de mantenerse en el mercado meta.

2.4.2.2. Amenazas.

Las amenazas provocan un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo. Este es un factor difícil de controlar ya que se involucra el medio ambiente externo, estas amenazas impiden que la empresa crezca.

2.5. Matriz de Impacto.

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando a la empresa, permite presentar un panorama general de BORDER |diseño integral S.A, dentro del medio en el cual se desempeña su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.

Los datos mostrados en cuadros siguientes plasman el resultado de varias sesiones de trabajo realizadas entre los principales directivos de la empresa: Gerente General, Accionistas, Jefe de Diseño y Producción, Jefe de Ventas y Mercadotécnica, Jefe de Finanzas y Administración y Operarios. En esta reunión se realizó lluvias de ideas tratando de encontrar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa y como estas impactaban a la misma, posteriormente se las ordenaron y clasificaron para procesar la información tratando de definir el impacto que cada una de las variables encontradas como las principales inciden de manera directa otorgándoles un valor de alto, medio o bajo.

Luego se llegó a un verdadero consenso entre los participantes para conocer de qué forma las variables encontradas estaban causando impacto directo en la producción de la empresa y en la desmotivación del personal, el tener conocimiento claro del FODA de la empresa ayudó a lograr una mayor participación y compromiso directo del factor humano con la empresa, la implementación para lograr una mejora en el sistema actual se medirá con los resultados posteriores mediante un sistema de monitoreo interno bajo la planificación y control del Gerente General..

ANÁLISIS DE IMPACTO FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZA	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Alto nivel de diseño en la elaboración de los productos	X			1.- Falta de financiamiento	X		
2.- Flexibilidad en la producción de cualquier producto únicos o en pequeñas series.	X			2.- Retrasos en los plazos de entrega	X		
3.- Productos de alta calidad bajo normas establecidas en el mercado		X		3.- Deficiente proceso de selección de personal		X	
4.- Productos manufacturados con innovación y creatividad	X			4.- Falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo.	X		
5.- Precios competitivos		X		5.- Altos niveles de reproceso	X		
				6.- Servicio de post venta deficiente			X
				7.- Falta promoción y publicidad de marca	X		
				8.- Infraestructura deficiente			X

Elaborado por: Karina Arroyave García

ANÁLISIS DE IMPACTO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Se incrementa el consumo de productos manufacturados.	X			1.- Ingreso de nuevos competidores	X		
2.- Explorar mercados Internacionales.		X		2.- Crisis económica provoca baja en la demanda de productos suntuarios	X		
3.- Alianza con otras empresas relacionadas.		X		3.- Incertidumbre en obtención de financiamiento.	X		
4.- Realizar Cluster de asociatividad para optimizar compras de materia prima, financiamiento etc..	X			4.- Altos costos en materia prima importada.	X		
5.- Mercado interno habituado al consumo de productos con diseño	X			5.- Aumento en el costo de compra de maquinaria.	X		
6.- Comercialización vía Internet			X				
7.- Presentación a concursos y exposiciones nacionales e internacionales.	X						
8.- Comercialización en los valles		X					

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.6. Factores Claves de Éxito.

Los factores de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

Es una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia dentro de la empresa, la matriz DOFA consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización que permite establecer en el ámbito interno sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas del entorno externo en que se desenvuelve.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente²⁵.

	Provechoso para alcanzar la visión de la organización	Dañino para alcanzar la visión de la organización.
Atributos Internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos Externos	Oportunidades	Amenazas

Las fortalezas con mayor relevancia para la empresa luego de analizada la matriz DOFA, indican que la empresa debe aprovechar el alto nivel de diseño, la optima calidad, la constante innovación y la creatividad que se les agrega a los productos que se manufacturan en planta. La debilidad considerada como de mayor importancia es la notoria falta de financiamiento, que conlleva a serios problemas que están afectando la producción y por ende el crecimiento de las ventas.

²⁵ www.grupokaizen.com/bsee/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf

Las amenazas como son el ingreso de nuevos competidores y la implementación de las nuevas restricciones arancelarias que provoca un incremento en el costo de la materia prima directa y la maquinaria, hacen que la empresa deba considerar buscar financiamiento para responder adecuadamente a los requerimientos del mercado ya que como oportunidades se nos abre una nueva posibilidad de ampliar nuestro canal de distribución hacia un segmento medio-alto donde se aprecia la creatividad y el nivel de diseño que la empresa acostumbra a plasmar en la fabricación de sus productos.

MATRIZ DOFA

PONDERACIÓN		AMENAZAS					OPORTUNIDADES								suma
		Ingreso de nuevos competidores	Crisis económica provoca baja en la demanda de productos suntuarios	Incertidumbre en obtención de financiamiento.	Altos costos en materia prima importada.	Aumento en el costo de compra de maquinaria.	Se incrementa el consumo de productos manufacturados.	Explorar mercados internacionales.	Alianza con otras empresas relacionadas.	Realizar Cluster de asociatividad para optimizar compras de materia prima, financiamiento etc..	Mercado interno habituado al consumo de productos con diseño	Comercialización vía Internet	Presentación a concursos y exposiciones nacionales e internacionales.	Comercialización en los valles	
5-alto 3-media 1-bajo		A1	A2	A3	A4	A5	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	
FORTALEZA															
Alto nivel de diseño en la elaboración de los productos	F1	5	1	1	3	1	5	3	3	1	5	1	5	5	39
Flexibilidad en la fabricación de cualquier producto único o en pequeñas series.	F2	5	1	1	1	3	3	5	3	1	5	1	3	5	37
Productos de alta calidad bajo normas establecidas en el mercado	F3	5	1	1	5	3	5	5	5	3	5	1	5	5	49
Productos manufacturados con innovación y creatividad	F4	5	1	1	3	1	5	5	5	1	5	3	5	5	45
Precios competitivos	F5	5	3	1	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	49
DEBILIDADES															
Falta de financiamiento	D1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	1	1	3	49
Retrasos en los plazos de entrega	D2	5	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	5	29
Deficiente proceso de selección de personal	D3	5	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	5	27
Falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo.	D4	5	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	1	5	29
Altos niveles de reproceso	D5	5	1	1	5	3	1	1	1	1	3	1	1	1	25
Servicio de post venta deficiente	D6	5	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	5	29
Falta promoción y publicidad de marca	D7	5	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	5	27
Infraestructura deficiente	D8	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	25
suma		40	12	12	22	20	16	10	16	26	18	10	8	30	

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.7. Matriz Ofensiva.

Esta matriz se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias son las más recomendadas para la planificación estratégica. La organización puede partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus productos.

Esta matriz fue analizada por los principales miembros de la empresa para luego poder detectar las oportunidades que ofrece el mercado en la actualidad y cuáles tienen mayor incidencia a través de la ponderación indicada en la matriz de priorización, las causas y los efectos analizados permiten tener una idea clara de los objetivos ofensivos que se implementarán mediante el diagrama de relación de las variables que se consideran las más relevantes.

Los objetivos corporativos de crecimiento que se establezcan permitirán a la empresa en el corto plazo poder ubicarse en una mejor posición en el mercado frente a su competencia directa, ya que se implementarán estrategias que contribuirán con el logro del objetivo principal, el crecimiento conseguido permitirá a la empresa tener mayor confianza.

MATRIZ OFENSIVA

PONDERACIÓN

5- alto 3- media 1-bajo

		OPORTUNIDADES								Suma
		01	02	03	04	05	06	07	08	
		Se incrementa el consumo de productos manufacturados.	Explorar mercados Internacionales.	Alianza con otras empresas relacionadas.	Realizar Cluster de asociatividad para optimizar compras de materia prima, financiamiento etc..	Mercado interno habituado al consumo de productos con diseño	Comercialización vía Internet	Presentación a concursos y exposiciones nacionales e internacionales.	Comercialización en los valles	
FORTALEZA										
Alto nivel de diseño en la elaboración de los productos	F1	5	3	3	1	5	1	5	5	28
Flexibilidad en la fabricación de cualquier producto único o en pequeñas series.	F2	3	5	3	1	5	1	3	5	26
Productos de alta calidad bajo normas establecidas en el mercado	F3	5	5	5	3	5	1	5	5	34
Productos manufacturados con innovación y creatividad	F4	5	5	5	1	5	3	5	5	34
Precios competitivos	F5	5	5	5	5	5	3	1	3	32
Suma		23	23	21	11	25	9	19	23	

Elaborado por: Karina Arroyave García

Objetivos Ofensivos de Crecimiento

- Detectar un nicho de mercado donde BORDER |diseño integral S.A, tenga un mayor valor diferencial.
- Estudiar la implementación de nuevos canales de comercialización en sectores estratégicos que aprecien y tengan capacidad de pago

2.8. Matriz Defensiva.

Esta matriz trata de disminuir el impacto de las amenazas del entorno, esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

Las debilidades con relación a las amenazas analizadas y priorizando los factores más importantes nos da como resultado que la empresa necesita obtener financiamiento para que la producción de la planta incremente ya que existe demanda de productos y la capacidad instalada no es suficiente, también es necesario estar en capacidad de financiar los trabajos o proyectos que solicitan los clientes, en este tipo de negocio es necesario responder ante la demanda ya que la competencia siempre está en capacidad de producir sin contar con un anticipo previo de pago.

BORDER |diseño integral S.A, potenciará sus debilidades reconociendo sus fortalezas y teniendo en cuenta las amenazas latentes que afectan el incremento en la producción y esto reduce la posibilidad de incrementar la rentabilidad esperada por sus directivos.

BORDER | diseño integral

MATRIZ DEFENSIVA

PONDERACIÓN

5- alto 3- media 1-bajo

		AMENAZAS					suma
		Ingreso de nuevos competidores	Crisis económica provoca baja en la demanda de productos suntuarios	Incertidumbre en obtención de financiamiento.	Altos costos en materia prima importada.	Aumento en el costo de compra de maquinaria.	
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	
Falta de financiamiento	D1	5	5	5	5	5	25
Retrasos en los plazos de entrega	D2	5	1	1	1	3	11
Deficiente proceso de selección de personal	D3	5	1	1	1	1	9
Falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo.	D4	5	1	1	5	1	13
Altos niveles de reproceso	D5	5	1	1	5	3	15
Servicio de post venta deficiente	D6	5	1	1	3	1	11
Falta promoción y publicidad de marca	D7	5	1	1	1	1	9
Infraestructura deficiente	D8	5	1	1	1	5	13
Suma		40	12	12	22	20	

Elaborado por: Karina Arroyave García

Objetivos Defensivos de Producción

Obtener financiamiento para mejorar la infraestructura de la empresa y poder financiar los requerimientos de los clientes.

2.9. Matriz F.O.D.A.

La elaboración de una estrategia a nivel organizacional implica tomar decisiones para una empresa que opera en una sola actividad industrial, se centra por tanto en una rama industrial y en alguna otra actividad industrial estrechamente relacionada con la misma y que puede afectarla.²⁶

La empresa está realizando una integración vertical ascendente convirtiéndose en una empresa que genera trabajo de consultoría-construcción. BORDER |diseño integral S.A, aspira a implementar una estrategia de diferenciación, ya que propone, buscar financiamiento, diseñar, construir y comercializar productos industriales con carga de diseño caracterizándose por tener un servicio exclusivo a sus clientes. Al mismo tiempo se podría decir que la empresa plantea estrategias de enfoque hacia un nicho de mercado inexplorado por las empresas locales.

²⁶ *CERTO, Samuel, Dirección Estratégica, tercera edición, Irwin, pag 84*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO F.O.D.A

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS				
		Se incrementa el consumo de productos manufacturados.	Explorar mercados internacionales.	Alianza con otras empresas relacionadas.	Realizar Clúster de asociatividad para optimizar compras de materia prima, financiamiento etc..	Mercado interno habituado al consumo de productos con diseño	Comercialización vía Internet	Presentación a concursos y exposiciones nacionales e internacionales.	Comercialización en los valles	Ingreso de nuevos competidores	Crisis económica provoca baja en la demanda de productos suntuarios	Incertidumbre en obtención de financiamiento.	Altos costos en materia prima importada.	Aumento en el costo de compra de maquinaria.
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZA		ESTRATEGIAS FO												
Alto nivel de diseño en la elaboración de los productos	F1	Aprovechar ferias y exposiciones para testear el grado de aceptación del producto en el mercado												
Flexibilidad en la fabricación de cualquier producto único o en pequeñas series.	F2	Presentación en 2 ferias más importantes tanto en Quito como en Guayaquil.												
Productos de alta calidad bajo normas establecidas en el mercado	F3	Fabricar nuevas líneas de productos que serán expuestos para conocer su demanda												
Productos manufacturados con innovación y creatividad	F4	Aprovechar el contacto directo con los asistentes a ferias y exposiciones para sacar información relevante que indique el sector geográfico de donde nos visitan												
Precios competitivos	F5													
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DA												
Falta de financiamiento	D1	Trabajar con crédito a proveedores												
Retrasos en los plazos de entrega	D2	No trabajar con financiamiento a clientes y solicitar 70% a la firma del contrato y 30% a la entrega del producto												
Deficiente proceso de selección de personal	D3	Mejorar la calidad en el producto terminado a través del compromiso del personal de planta, mejorando los canales de comunicación												
Falta de planes de control y supervisión en el proceso productivo.	D4													
Altos niveles de reproceso	D5													
Servicio de post venta deficiente	D6													
Falta promoción y publicidad de marca	D7													
Infraestructura deficiente	D8													

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.10. Plan de Acción.

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la empresa, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Los Planes de Acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa, por medio de ellos se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto, dichos planes colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.²⁷

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo Ofensivo	Detectar un nicho de mercado donde BORDER diseño integral S.A tenga un mayor valor diferencial.							
Estrategia Ofensiva	Aprovechar ferias y exposiciones para testear el grado de aceptación del producto en el mercado							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			H	M	T	F		
Ponerse en contacto con los organizadores de ferias	Jefe Marketing	1 semana	J. Mark	Teléfono	x	x	Contactar con responsable	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Determinar fechas importantes para exposiciones	G.G y J. Mark	1 día	G.G J.Mark	x	x	x	Fechas establecidas de promoción	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Confirmar participación en eventos	Jefe Marketing	1 día	J. Mark	Teléfono	x	x	Contrato del servicio	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Firma de contrato para ubicación de stand	G. General	1 día	GG	x	x	x	Contrato del servicio	No. cotizaciones / Propuesta seleccionada
Elaboración de cheque para cancelación de stand	J. Financiera	1 día	J. Finan	computador	x	\$5	Cancelación del servicio	Total gastos de promoción / Gastos realizados
Ubicación de stand de promoción	Jefe Marketing	3 días	J. Mark		x	\$30	Instalación de stand en espacio designado	Resultado alcanzado / Resultado planificado
Contratación de personal para promoción	Jefe Marketing	2 días	J. Mark	Hojas, impresora	x	\$5	Promotores contratados	Nº. contratos / candidatos entrevistados

PLAN DE ACCIÓN

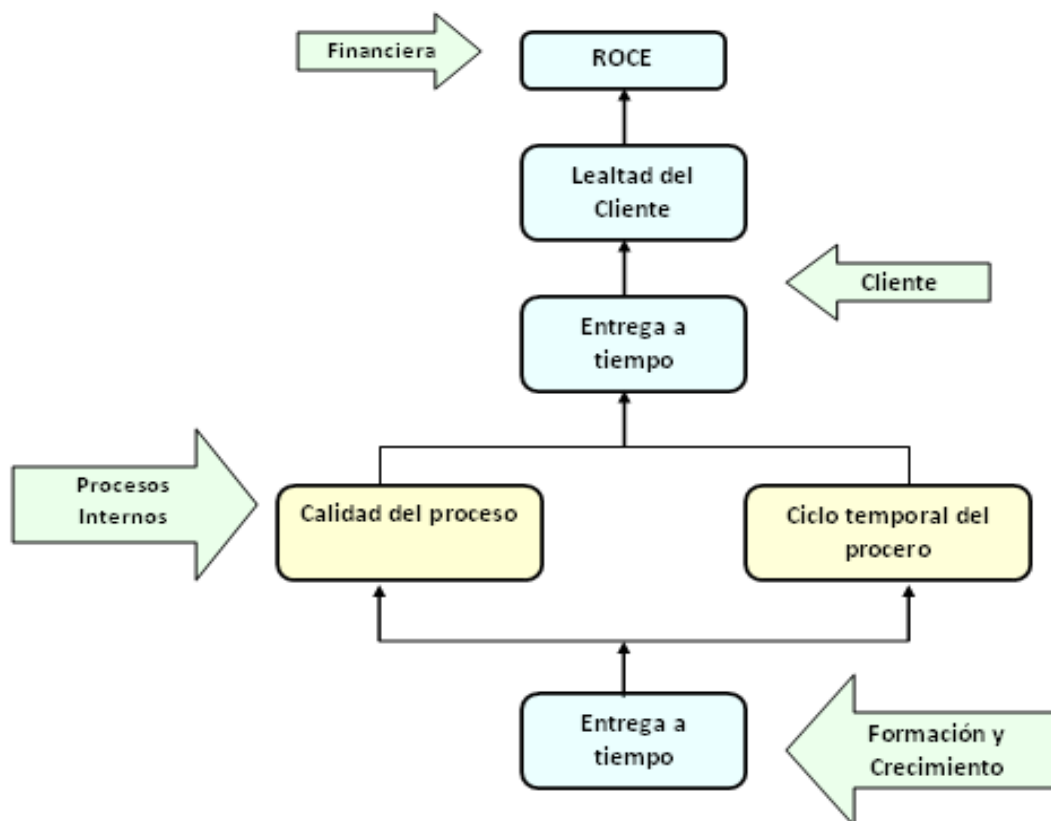
Objetivo Ofensivo	Estudiar la implantación de nuevos canales de comercialización en sectores estratégicos que aprecien y tengan capacidad de pago para productos con diseño.							
Estrategia Ofensiva	Aprovechar el contacto directo con los asistentes a ferias y exposiciones para sacar información relevante que indique el sector geográfico de donde nos visitan							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			H	M	T	F		
Recolectar información en ferias y exposiciones	Promotores	3 días	Prom.	x	x	\$5,00	Base de datos clientes potenciales	Nº. Controles establecidos / Controles definidos
Procesar información obtenida en eventos	J. Marketing	1 semana	J. Mark	Computadora	x	\$5,00	Obtención de información para toma de decisión	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Establecer sectores que demanda el producto	J. Marketing	2 días	J. Mark	Computadora	x	\$5,00	Obtención de información para toma de decisión	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Presentación a directivos cuadro estadísticos de resultados	J. Marketing	1 día	J. Mark	Proyector, computadora	x	\$10,00	Información estadística sectorizada	Resultado alcanzado / Resultado planificado
Toma de decisión para apertura de nuevos canales de comercialización	Accionistas. Gerent. General	1 semana	ACC. G.G	x	x	x	Ampliación del canal de comercialización	Resultado alcanzado / Resultado planificado

PLAN DE ACCION

Objetivo Defensivo	Obtener financiamiento para mejorar la infraestructura de la empresa y poder financiar los requerimientos de los clientes.							
Estrategia Defensiva	<p>Trabajar con crédito a proveedores</p> <p>No trabajar con financiamiento a clientes y solicitar 70% a la firma del contrato y 30% a la entrega del producto</p> <p>Mejorar la calidad en el producto terminado a través del compromiso del personal de planta, mejorando los canales de comunicación</p>							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			H	M	T	F		
Mantener buenas relaciones comerciales con proveedores	G. General, Jef Financiera y Administrativa	Indefinido	Todos	x	x	x	Disponibilidad de recursos	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Establecer nuevas políticas de crédito a clientes	G. General, Jef Financiera y Administrativa	Indefinido	G. General, Jef Financiera y Administrativa	x	x	x	Mejorar cartera de clientes	Nº. Controles establecidos / Controles definidos
Establecer métodos y controles en el proceso del producto terminado	G. General.	1 semana	G. General.	Computador	x	x	Disminución en desperdicio de recursos	Nº. Controles establecidos / Controles definidos
Asegurar el aprovisionamiento de Materia prima en bodega	Jef. Producción	Constante	Jef. Producción	Computador	x	x	Mejora en los procesos productivos	Nº. Controles establecidos / Controles definidos
Realizar el análisis y seguimiento de los procesos establecidos	G. General.	Constante	G. General.	Computador	x	x	Mejora en los procesos productivos	Nº. Procesos elaborados / Procesos establecidos
Implementar las acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos	G. General.	Indefinido	G. General.	Computador	x	x	Eficacia en la consecución de resultados	Resultado alcanzado / Resultado planificado

2.11. Balance Score Card.

Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC



Fuente: Dr. Robert Kaplan y David Norton

Según Mario Vogel *“BSC lo ayuda a balancear de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad”*

2.11.1. Perspectiva Financiera.

Los datos de financiamiento oportunos y exactos serán siempre una prioridad, y el Jefe Financiero se cerciora de proporcionarlos, a menudo existe una excesiva manipulación y procesamiento de los datos financieros, con la puesta en marcha de una base de datos de la empresa se espera que el procesamiento pueda ser centralizado y automatizado Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad a las medidas tradicionales financieras como son las ganancias, y el crecimiento en las ventas, quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio

Descripción	Control	Resultado
Analizar el grado de solvencia a corto plazo que tiene BORDER diseño integral S.A	Razón de liquidez Razón de la prueba ácida Razón de capital de trabajo Razón de efectivo	Medir la capacidad de la para cumplir con sus obligaciones
Los índices de actividad indican que las inversiones dentro de la empresa pueden ser alta o baja y para calificarlas es necesario conocer el número de veces que rotan	Rotación de cuentas por cob Rotación de cuentas por pag Rotación de inventarios Rotación del activo total	Medir la capacidad y eficiencia en la gestión de la empresa para controlar su inversión en activos
El sistema DU PONT de control financiero y la rentabilidad del capital de la empresa	ROA ROE	La ROA puede expresarse en función del margen de beneficio y de la rotación del activo La ROE puede expresarse en función del beneficio neto y del capital promedio

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.11.2. Perspectiva del cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Descripción	Control	Resultado
Grado de satisfacción del cliente	Servicio Post - venta	Conseguimos fidelidad del cliente y esto contribuye a incrementar el número de clientes potenciales
Entrega a tiempo	Establecer procesos y controles que permitan reducir el tiempo de entrega en los pedidos	Satisfacción del cliente por la puntualidad en la entrega del producto y se reduce el índice de devoluciones por demora.
Soluciones	Establecer un servicio de atención al cliente donde se dé trámite a todos sus requerimientos.	Conocimiento de las principales causas que ocasionan clientes insatisfechos y tomar correctivos a tiempo.

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.11.3. Perspectiva interna o de proceso de negocio.

Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: “Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿En qué proceso de negocios debemos sobresalir?”

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Descripción	Control	Resultado
Incremento en las ventas	Establecer un mayor porcentaje en comisiones por ventas de almacén y de campo	Personal motiva a incrementar el promedio de venta mensual
Mejorar los procesos productivos	Establecer controles que permitan mejorar la calidad en el producto final	Se optimizan costos y recursos que pueden ser empleados en la creación de nuevos productos que están siendo demandados por el mercado.
Disminuir los reprocesos	Implementar controles de calidad que ayuden a eliminar los reprocesos	Mejoramos la calidad del producto final el cliente está satisfecho con lo adquirido y la empresa crece en el corto plazo.

Elaborado por: Karina Arroyave García

2.11.4. Perspectiva de formación y crecimiento.

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa. En una organización la gente es el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, está llegando a ser necesario que los trabajadores estén inmersos en un clima de aprendizaje continuo.

Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro, incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional.

Descripción	Control	Resultado
Ampliar el canal de comercialización	Establecer un mayor porcentaje en comisiones por ventas de almacén y de campo	Personal motiva a incrementar el promedio de venta mensual
Mejorar el clima laboral	Mejorar el trato interno en todas las áreas de la empresa	Brindar la confianza necesaria al empleado de planta como para saber que problemas suceden en su área y cuales podrían ser las posibles soluciones.
Capacitación constante	Implementar un sistema que permita capacitar al empleado de planta	El personal se siente con mayor confianza para desempeñar las actividades diarias y las posibles delegaciones que sus subordinados le propusieran.

Elaborado por: Karina Arroyave García.

CAPITULO III

3.1. Planificación estratégica.

La empresa selecciona sus *estrategias*, combinando sus *potenciales internos* con los *potenciales externos*. Los primeros están representados por sus propios recursos humanos, materiales y financieros, o por sus capacidades de gestión y dirección, mientras que los segundos dependen de las oportunidades del entorno o del sector donde opera la compañía.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Planificando conseguimos lo siguiente²⁸:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.

²⁸www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacion

- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

BORDER |diseño integral S.A desea mejorar sus utilidades implementando un plan estratégico que le permita tomar las decisiones acertadas aprovechando sus potencialidades internas, reconociendo sus debilidades y fortaleciéndolas a través del trabajo en equipo, proponiendo estrategias de crecimiento y de producción que sean socializadas dentro de la organización, para en un corto plazo poder ubicarse en una mejor posición dentro del mercado, logrando obtener en poco tiempo la confianza esperada por sus accionistas y empleados

3.1.1. Misión.

Responder con proyectos de diseño de alta calidad y estética de exploración, con el objetivo de resolver problemas bajo la premisa de un comportamiento ético con los clientes, colaboradores y con la sociedad.

3.1.2. Visión.

Convertirnos en los próximos 5 años en una de las empresas de diseño de elementos de exhibición más importantes del Ecuador y dentro de 10 años expandirnos a otros mercados primero del mercado andino y posteriormente de Latinoamérica.

3.1.3. Valores Corporativos.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente se habla de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento o de sus variables competitivas.

Las empresas tienen, por sí mismas características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aún dentro del mismo ramo²⁹.

La cultura organizacional de BORDER |diseño integral S.A está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos los integrantes de la organización ponen en práctica los valores que la empresa propone para trabajar de manera conjunta en un ambiente de mucha cordialidad y respeto con la finalidad de conseguir la satisfacción del cliente y cumplir con las metas de la organización.

²⁹ MEJIA, Carlos Alberto. *Publicación periódica coleccionable, Documentos Planning*

Innovación y creatividad

Mediante la implementación de la innovación y la creatividad la empresa aporta con nuevas formas e ideas para analizar la naturaleza de un problema y para generar una amplia variedad de opciones para su solución.

Confiabilidad

La Confiabilidad impacta directamente sobre los resultados de la empresa, debiendo aplicarse no sólo a máquinas o equipos aislados sino a la totalidad de los procesos que integran la cadena de valor de la Organización.

Liderazgo

Crece mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.

Espíritu de Equipo:

Nosotros contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo.

Valoramos el aporte brindado por cada miembro del equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común.

Excelencia:

Desarrollamos soluciones innovadoras "de primera mano", tecnología y servicios que garanticen el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

Lealtad de los clientes

Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad.

Rentabilidad

Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos.

Crecimiento

Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizar nuestras ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos productos, servicios y soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

Compromiso con los empleados

Ayudar a que los empleados compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el

desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus diversidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas.

3.2. Optimización de los Procesos.

Nuestros servicios dirigidos a la optimización de los procesos y aumento de su eficiencia guían a la organización a la obtención y creación de valor mediante la racionalización de los procesos.

El control y optimización de los procesos críticos del negocio, encierran la posibilidad de integrar la información de diferentes sistemas a la reducción de pérdidas, al momento de reaccionar ante cambios de mercado y a la adquisición de mayor capacidad de análisis.

Proceso

Actividad o conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y entregan un producto a un cliente. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.³⁰

³⁰ http://fundacionq.org/documentos/FQ_procesos_gral.pdf

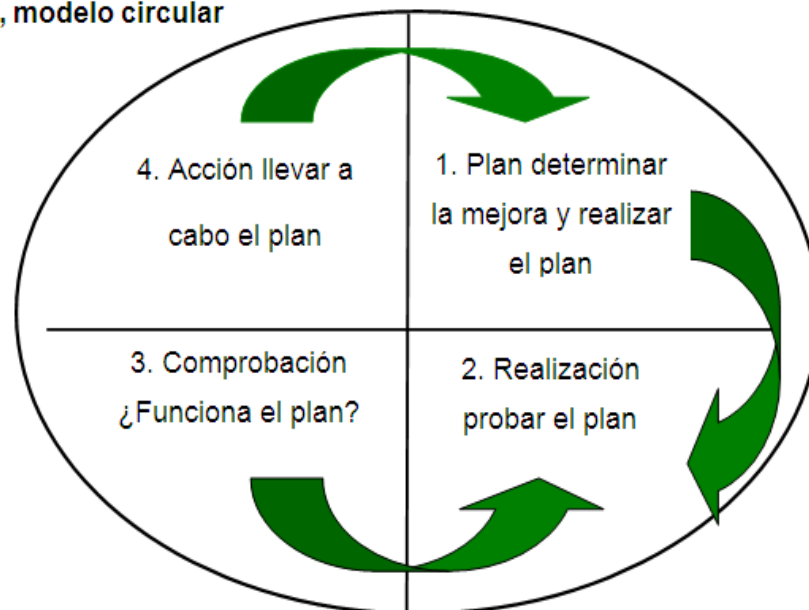
Actividad

Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado

Mejora continua

Un programa de gestión de calidad total requiere de un proceso ininterrumpido de mejora que incluya personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de la filosofía es que todos los aspectos de una operación son susceptibles de mejora. El objetivo final es la perfección absoluta, que nunca se puede conseguir, pero siempre se debe buscar.³¹

Ciclo PDCA, modelo circular



Autor: Walter Shewhart

³¹ JAY, Heizer, *Dirección de la Producción Decisiones Estratégicas*, 6ta Edición, pag 186

Técnicas de Taguchi

La mayoría de los procesos de calidad son consecuencia de un mal diseño del producto y del proceso son tres los conceptos destinados a mejorar no solo la calidad del producto, sino la de su procesamiento: solidez de calidad, función de pérdida de calidad y calidad orientada al objetivo³²

Solidez de calidad

Productos fabricados con continuidad, que se ajustan a las necesidades del usuario a pesar de las condiciones adversas encontradas en el proceso de producción

Función de pérdida de calidad

Función matemática que determina todos los costes conectados con una mala calidad, y que muestra el ritmo de incremento de estos costes a medida que la calidad del producto se aleja de las aspiraciones del cliente.

Calidad orientada al objetivo

Filosofía basada en una mejora continua para adecuar exactamente el producto al objetivo.

³² Lance Ealey, "Taguchi Basics", *Quality* (noviembre de 1998), pag 30

3.2.1. Procesos Actuales.

BORDER |diseño integral S.A, cuenta en la actualidad con procesos no muy definidos que están restando valor a todos los procesos y por ende a las actividades que la empresa realiza de manera rutinaria, esto se ve reflejado en la disminución de las ventas y en la baja producción a nivel general, la implementación de un plan estratégico que le permitirá a la empresa obtener la fluidez de los procesos centrales para generar más beneficio para el consumidor y con ello la empresa obtiene una ventaja competitiva.

La herramienta que la empresa utilizará para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la cadena de valor.

Mediante la cadena de valor se analizarán cada una de las actividades de apoyo y actividades primarias de los diferentes departamentos y a su vez se establecerán los procesos que están siendo duplicados y que no están generando valor al momento por lo tanto ocasionan pérdida de recursos y disminución en la productividad.

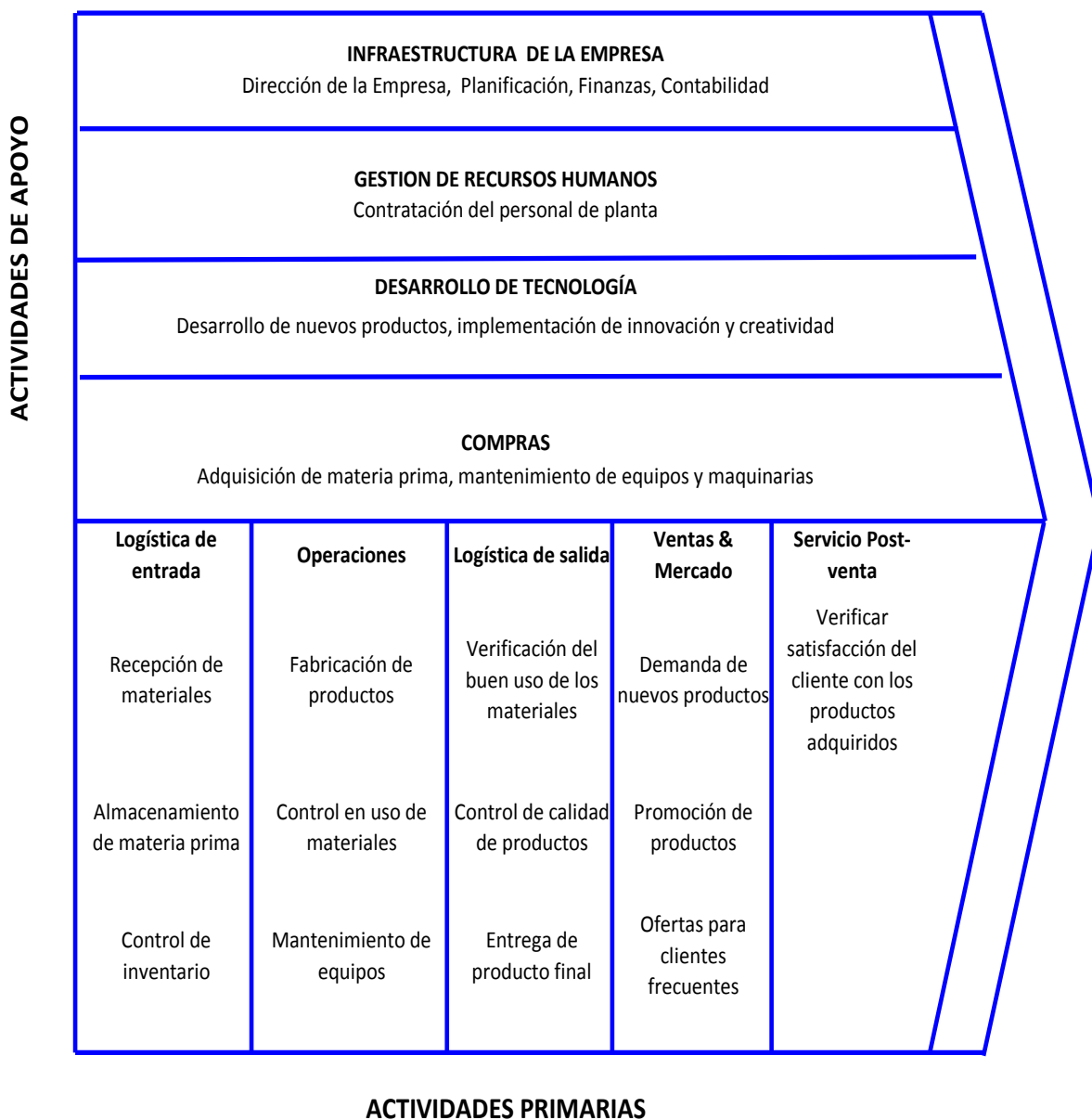
Se procede a diferenciar las actividades que se desarrollan en la empresa para poder estructurar la cadena de valor y en lo posterior realizar un levantamiento de los procesos actuales, con la ayuda del diagrama de flujo de las actividades

centrales de la empresa podemos establecer el orden secuencial de los principales procesos de producción, ventas y adquisiciones.

El diagrama de flujo de las principales actividades que le permiten a la empresa generar una venta y realizar la entrega del producto al consumidor final nos permite tener una clara idea de las labores que se realizan de manera rutinaria y que pueden estar obviando pasos importantes que al momento no están siendo considerados, tener la posibilidad de observar a la empresa desde fuera y en una postura neutral ayuda a ser crítico y poder sugerir mejoras continuas que pueden implementarse una vez que socialicemos las sugerencias con los altos ejecutivos de la empresa.

3.2.1.1. Cadena de valor.

BORDER | diseño integral



Fuente: **BORDER** | diseño integral S.A

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

La 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. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Actividades Primarias

Logística de entrada

Actividades relacionadas con Recepción, Almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, Manejo de materiales, Almacenamiento, Control de inventario, Programa de los vehículos y Devoluciones a los proveedores.

Operaciones

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, embalaje, montaje, impresión y operaciones en general.

Logística de salida

Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

Marketing y Ventas.

Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

Servicios.

Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Actividades secundarias**Compras.**

Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios

Infraestructura de la Empresa.

Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Gestión de Recursos Humanos

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal

Desarrollo de Tecnología.

Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios.

3.2.1.2. Diagrama de flujo.




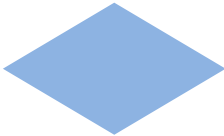



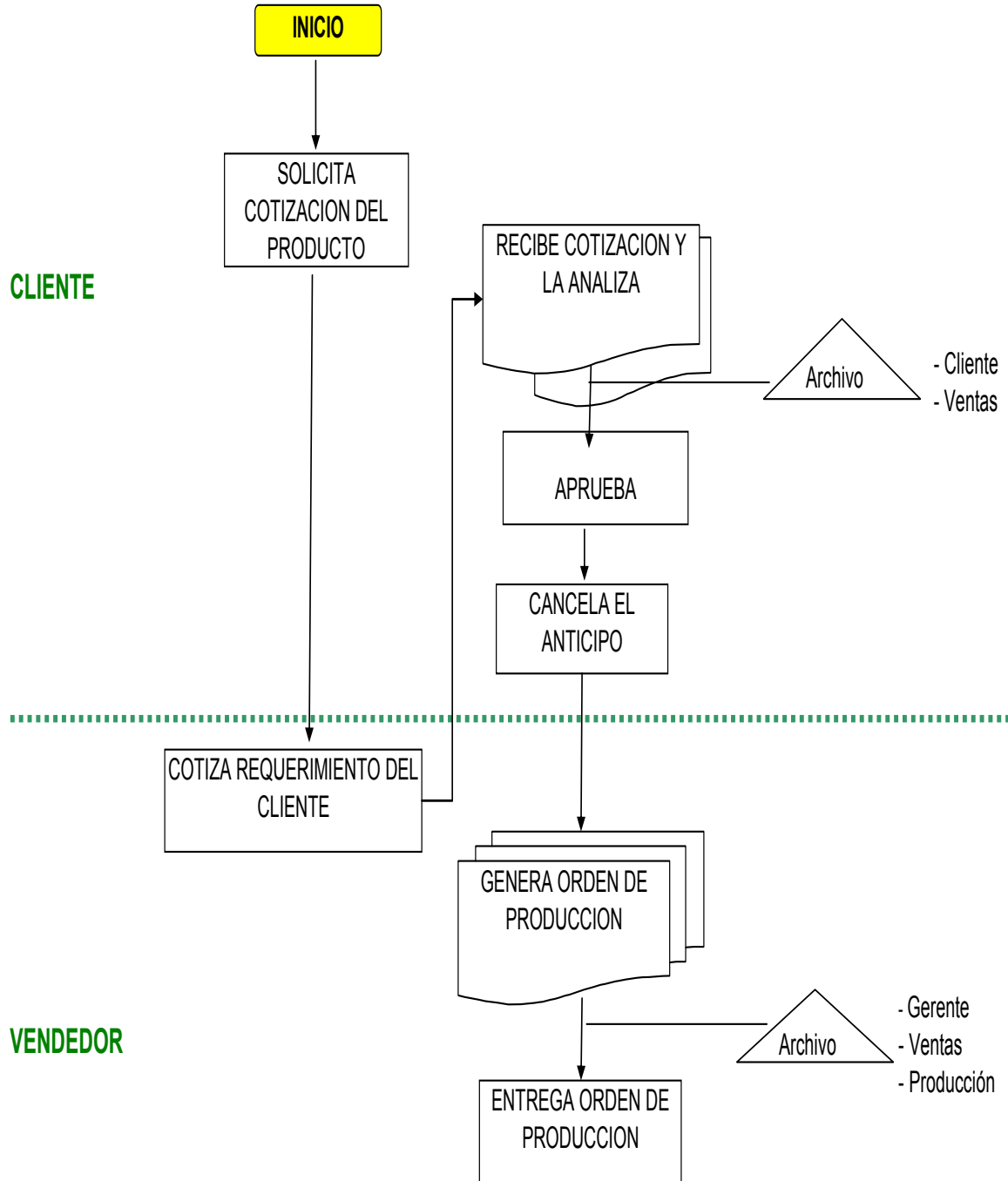
Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

DIAGRAMA DE FLUJO



3.2.2. Proceso de ventas.

El proceso de ventas se inicia siempre con la necesidad que surge del mercado, dentro de la estructura organizacional de la empresa está creado el departamento de Ventas y Mercadotecnia, al momento es una sola persona la encargada de esta área, pero en la actualidad la búsqueda continua de nuevos clientes la realiza en gran parte el Gerente General ya que tiene vinculación directa con clientes potenciales.

Dentro de BORDER |diseño integral S.A, existe duplicidad de funciones que pueden estar ocasionando fricciones internas, por muy pequeña que sea la empresa es importante respetar la responsabilidad asignada a cada jefe de área para crear en ellos un involucramiento personal, que permita al ejecutivo de la empresa cumplir las metas que se fijan de manera mensual y sentir que la empresa le retribuye con sus correspondientes comisiones.

El objetivo fundamental de la empresa es incrementar las ventas para con ello conseguir mantenerse en el mercado, es necesario rescatar las buenas relaciones internas mejorando los canales de comunicación para que los empleados estén conscientes de lo importante que es contar con el compromiso de cada uno de ellos.



Los procesos actuales de ventas pueden ser mejorados de manera continua, se puede evidenciar dentro de la empresa que existe un excelente trabajo en



equipo y se aprecia que los empleados se involucran en todas las actividades para lograr cumplir con el objetivo principal, esto es importante ya que al realizar un mejoramiento en el proceso de ventas podemos considerar que el recurso humano formará parte del proceso de manera activa.



3.2.2.1. Levantamiento del Proceso actual de ventas.

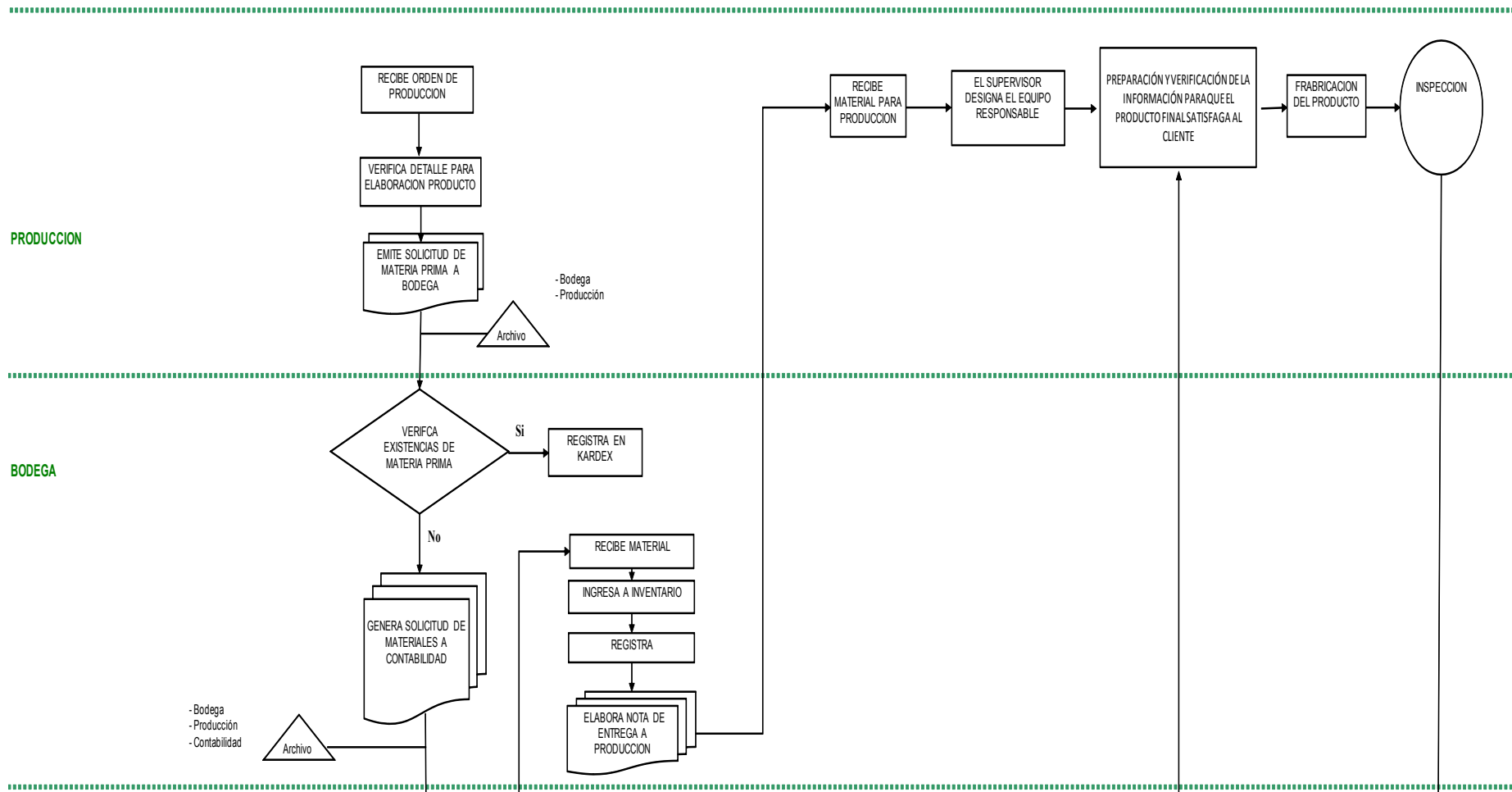
El levantamiento del proceso es una herramienta que permite diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de la organización. Así como realizar actividades con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora.

Mediante la observación directa que se realiza en la empresa se pudo obtener la información detallada con relación al proceso de ventas que se está realizando en la actualidad, el departamento de Ventas y Mercadotecnia es el encargado de incrementar el número de clientes y por ende conseguir que la empresa continúe mejorando su nivel de producción e ingresos.

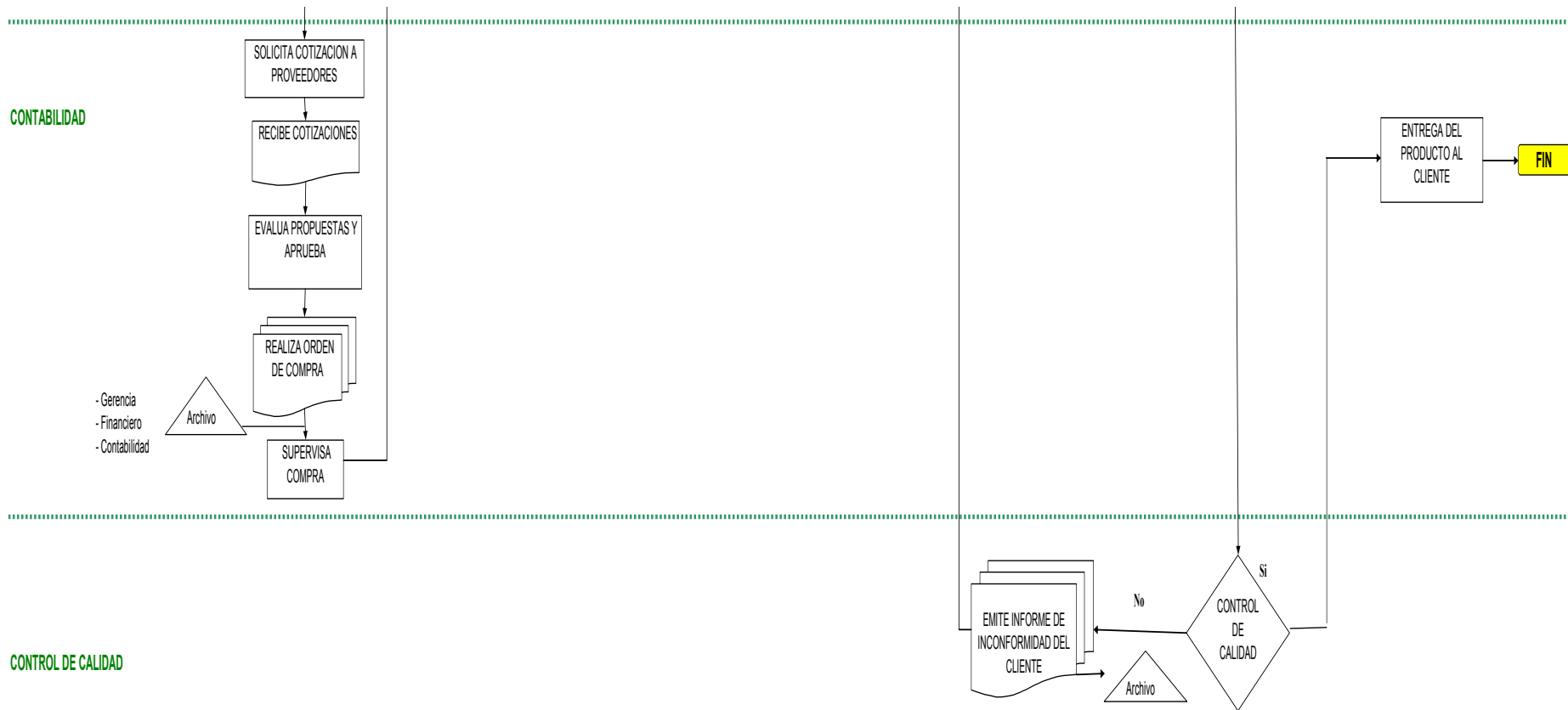
	DEPARTAMENTO														
	VENTAS - MERCADOTECNIA														
PROCESO: BÚSQUEDA DE CLIENTES															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDADES</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alimentar base de datos de la empresa con nuevos posibles clientes</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Realizar llamadas telefónicas a clientes potenciales</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Concertar cita con posibles clientes</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Mostrar catálogo de los nuevos e innovadores diseños que produce la empresa</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Entregar material promocional y tarjeta de presentación para una posible venta</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Solicitar datos a los clientes visitados para hacer seguimiento</td> <td>Vendedor</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Alimentar base de datos de la empresa con nuevos posibles clientes	Vendedor	Realizar llamadas telefónicas a clientes potenciales	Vendedor	Concertar cita con posibles clientes	Vendedor	Mostrar catálogo de los nuevos e innovadores diseños que produce la empresa	Vendedor	Entregar material promocional y tarjeta de presentación para una posible venta	Vendedor	Solicitar datos a los clientes visitados para hacer seguimiento	Vendedor
ACTIVIDADES	RESPONSABLE														
Alimentar base de datos de la empresa con nuevos posibles clientes	Vendedor														
Realizar llamadas telefónicas a clientes potenciales	Vendedor														
Concertar cita con posibles clientes	Vendedor														
Mostrar catálogo de los nuevos e innovadores diseños que produce la empresa	Vendedor														
Entregar material promocional y tarjeta de presentación para una posible venta	Vendedor														
Solicitar datos a los clientes visitados para hacer seguimiento	Vendedor														
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:														
Firma: 	Emisión:														

	DEPARTAMENTO																				
	VENTAS - MERCADOTECNIA																				
PROCESO: OFERTA DE PRODUCTO																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conseguir cita con clientes interesados</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Ofertar diseños innovadores</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Tomar medidas del producto a fabricar</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Asesorar al cliente antes del requerimiento final</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Entregar datos del requerimiento al dpto de producción para obtener costos y tiempos de producción</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Recibe datos para la producción de un nuevo pedido y establece junto a su departamento el costo, tiempo y disponibilidad para la fabricación del producto.</td> <td>Producción</td> </tr> <tr> <td>Cotizar el requerimiento del cliente según su necesidad</td> <td>Vendedor - Producción</td> </tr> <tr> <td>Entregar cotización del producto</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Hacer seguimiento a posible compra del producto requerido</td> <td>Vendedor</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Conseguir cita con clientes interesados	Vendedor	Ofertar diseños innovadores	Vendedor	Tomar medidas del producto a fabricar	Vendedor	Asesorar al cliente antes del requerimiento final	Vendedor	Entregar datos del requerimiento al dpto de producción para obtener costos y tiempos de producción	Vendedor	Recibe datos para la producción de un nuevo pedido y establece junto a su departamento el costo, tiempo y disponibilidad para la fabricación del producto.	Producción	Cotizar el requerimiento del cliente según su necesidad	Vendedor - Producción	Entregar cotización del producto	Vendedor	Hacer seguimiento a posible compra del producto requerido	Vendedor
ACTIVIDAD	RESPONSABLE																				
Conseguir cita con clientes interesados	Vendedor																				
Ofertar diseños innovadores	Vendedor																				
Tomar medidas del producto a fabricar	Vendedor																				
Asesorar al cliente antes del requerimiento final	Vendedor																				
Entregar datos del requerimiento al dpto de producción para obtener costos y tiempos de producción	Vendedor																				
Recibe datos para la producción de un nuevo pedido y establece junto a su departamento el costo, tiempo y disponibilidad para la fabricación del producto.	Producción																				
Cotizar el requerimiento del cliente según su necesidad	Vendedor - Producción																				
Entregar cotización del producto	Vendedor																				
Hacer seguimiento a posible compra del producto requerido	Vendedor																				
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																				
Firma: 	Emisión:																				

	DEPARTAMENTO																				
	VENTAS - MERCADOTECNIA																				
PROCESO: CIERRE DE VENTAS																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDADES</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Realizar llamado telefónico para conocer criterio del cliente sobre cotización enviada</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Mejorar oferta inicial del producto de ser necesario</td> <td>Vendedor - Gerencia General</td> </tr> <tr> <td>Enviar nueva cotización del producto</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Hacer seguimiento de la nueva cotización enviada</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Obtiene aceptación del costo y del diseño por parte del cliente</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Enviar datos del producto a fabricar al departamento de producción</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Solicita emisión de factura al departamento Administrativo</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Entregar factura al cliente para el cobro</td> <td>Vendedor</td> </tr> <tr> <td>Hacer seguimiento del pago del anticipo para iniciar la producción</td> <td>Vendedor</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Realizar llamado telefónico para conocer criterio del cliente sobre cotización enviada	Vendedor	Mejorar oferta inicial del producto de ser necesario	Vendedor - Gerencia General	Enviar nueva cotización del producto	Vendedor	Hacer seguimiento de la nueva cotización enviada	Vendedor	Obtiene aceptación del costo y del diseño por parte del cliente	Vendedor	Enviar datos del producto a fabricar al departamento de producción	Vendedor	Solicita emisión de factura al departamento Administrativo	Vendedor	Entregar factura al cliente para el cobro	Vendedor	Hacer seguimiento del pago del anticipo para iniciar la producción	Vendedor
ACTIVIDADES	RESPONSABLE																				
Realizar llamado telefónico para conocer criterio del cliente sobre cotización enviada	Vendedor																				
Mejorar oferta inicial del producto de ser necesario	Vendedor - Gerencia General																				
Enviar nueva cotización del producto	Vendedor																				
Hacer seguimiento de la nueva cotización enviada	Vendedor																				
Obtiene aceptación del costo y del diseño por parte del cliente	Vendedor																				
Enviar datos del producto a fabricar al departamento de producción	Vendedor																				
Solicita emisión de factura al departamento Administrativo	Vendedor																				
Entregar factura al cliente para el cobro	Vendedor																				
Hacer seguimiento del pago del anticipo para iniciar la producción	Vendedor																				
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																				
Firma: 	Emisión:																				



Fuente: BORDER |diseño integral S.A



Fuente: BORDER |diseño integral S.A

3.2.3. Proceso de producción.

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto. En este, se conjugan la maquinaria, los insumos (materiales, materia prima) y el personal de la empresa necesarios para realizar el proceso. Es preciso que el proceso de producción quede determinado claramente, a manera que permita a los empleados obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

BORDER |diseño integral S.A, tiene dentro de su estructura organizacional el departamento de Diseño y Producción y su responsable es quién se encarga de realizar la producción que requiere la empresa, para el proceso productivo que se maneja en la actualidad no existe control de tiempo, hay un desperdicio de muchos recursos y en ocasiones las maquinarias que en su mayoría son manuales no suelen estar en condiciones optimas para el normal funcionamiento de la planta en general.

Dentro del proceso se pudo evidenciar que no se plantean formatos secuenciales que le ayuden a los operarios a desarrollar la actividad de producción en un orden cronológico establecido, las actividades y tareas se realizan de forma continua y con una rutina ya acostumbrada, el producto final no registra mayores defectos de producción, y en caso de presentarlos se lo soluciona de inmediato antes de realizar la entrega al cliente, estos pequeños

inconvenientes podrían ser solucionados implementando un control y supervisión del proceso inicial al final con el único propósito de brindar cada vez más un mejor servicio al cliente.


Establecer procesos que contribuyan con la maximización de los recursos que en la actualidad posee la empresa contribuirá a plantearse mejoras continuas que se desarrollaran de acuerdo a las posibilidades de inversión de la empresa, por el momento se procede al levantamiento del proceso de producción en su normal desenvolvimiento.

3.2.3.1. Levantamiento del proceso actual de producción.

El proceso de producción es el más complejo de todos los procesos analizados, es necesario que todos los pasos conlleven una secuencia lógica para obtener un producto final que esté de acuerdo a lo requerido por el cliente.

	DEPARTAMENTO																		
	Diseño y Producción																		
PROCESO: DISEÑO DE UN EXHIBIDOR DE GOLOSINAS																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción de orden de producción</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Considera medidas y forma del producto para ser diseñado</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Prepara primer borrador del diseño requerido por el cliente</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Realiza presentación del borrador para ser corregido al Gerente General y Dpto de ventas</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Corrige formas y medidas del diseño para ser fabricado</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Presentación del diseño corregido al Gerente General y Dpto de ventas</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del diseño según presentación</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Emite orden de producción según modelo de diseño aprobado</td> <td>Jefe de área</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Recepción de orden de producción	Jefe de área	Considera medidas y forma del producto para ser diseñado	Jefe de área	Prepara primer borrador del diseño requerido por el cliente	Jefe de área	Realiza presentación del borrador para ser corregido al Gerente General y Dpto de ventas	Jefe de área	Corrige formas y medidas del diseño para ser fabricado	Jefe de área	Presentación del diseño corregido al Gerente General y Dpto de ventas	Jefe de área	Aprobación del diseño según presentación	Gerente General	Emite orden de producción según modelo de diseño aprobado	Jefe de área
ACTIVIDAD	RESPONSABLE																		
Recepción de orden de producción	Jefe de área																		
Considera medidas y forma del producto para ser diseñado	Jefe de área																		
Prepara primer borrador del diseño requerido por el cliente	Jefe de área																		
Realiza presentación del borrador para ser corregido al Gerente General y Dpto de ventas	Jefe de área																		
Corrige formas y medidas del diseño para ser fabricado	Jefe de área																		
Presentación del diseño corregido al Gerente General y Dpto de ventas	Jefe de área																		
Aprobación del diseño según presentación	Gerente General																		
Emite orden de producción según modelo de diseño aprobado	Jefe de área																		
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																		
Firma: 	Emisión:																		

Fuente: BORDER |diseño integral S.A

BORDER diseño integral	DEPARTAMENTO																																								
	Diseño y Producción																																								
PROCESO: PRODUCCION DE UN EXHIBIDOR DE GOLOSINAS																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción de orden de producción</td> <td>Operario</td> </tr> <tr> <td>Aprobación de matrices bases</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Requerimiento de materia prima para fabricación de producto</td> <td>Jefe de área -Operario</td> </tr> <tr> <td>Descarga de materiales para la fabricación</td> <td>Operario</td> </tr> <tr> <td>Traslado del material y matrices</td> <td>Operario</td> </tr> <tr> <td>Selección de maquinarias y equipos a utilizar</td> <td>Jefe de área -Operario</td> </tr> <tr> <td>Preparación del material a utilizar</td> <td>Jefe de área -Operario</td> </tr> <tr> <td>Selección del personal a intervenir en la producción</td> <td>Jefe de área</td> </tr> <tr> <td>Laminación de la piezas en PFRV</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Desmolde de las piezas</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Armado del conjunto</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Traslado manual a sector de pintura</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Reparación, alisado y masillado de la superficie</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Traslado manual a sector de terminación</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Armado de la cortina enrollable</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Armado de los separadores de acrílico</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Armado de sistemas de sierre del charol</td> <td>Operarios</td> </tr> <tr> <td>Control de funcionamiento final</td> <td>Jefe de área -Operario</td> </tr> <tr> <td>Transporte al sector de depósito</td> <td>Operarios</td> </tr> </tbody> </table>		PROCESO	RESPONSABLE	Recepción de orden de producción	Operario	Aprobación de matrices bases	Jefe de área	Requerimiento de materia prima para fabricación de producto	Jefe de área -Operario	Descarga de materiales para la fabricación	Operario	Traslado del material y matrices	Operario	Selección de maquinarias y equipos a utilizar	Jefe de área -Operario	Preparación del material a utilizar	Jefe de área -Operario	Selección del personal a intervenir en la producción	Jefe de área	Laminación de la piezas en PFRV	Operarios	Desmolde de las piezas	Operarios	Armado del conjunto	Operarios	Traslado manual a sector de pintura	Operarios	Reparación, alisado y masillado de la superficie	Operarios	Traslado manual a sector de terminación	Operarios	Armado de la cortina enrollable	Operarios	Armado de los separadores de acrílico	Operarios	Armado de sistemas de sierre del charol	Operarios	Control de funcionamiento final	Jefe de área -Operario	Transporte al sector de depósito	Operarios
PROCESO	RESPONSABLE																																								
Recepción de orden de producción	Operario																																								
Aprobación de matrices bases	Jefe de área																																								
Requerimiento de materia prima para fabricación de producto	Jefe de área -Operario																																								
Descarga de materiales para la fabricación	Operario																																								
Traslado del material y matrices	Operario																																								
Selección de maquinarias y equipos a utilizar	Jefe de área -Operario																																								
Preparación del material a utilizar	Jefe de área -Operario																																								
Selección del personal a intervenir en la producción	Jefe de área																																								
Laminación de la piezas en PFRV	Operarios																																								
Desmolde de las piezas	Operarios																																								
Armado del conjunto	Operarios																																								
Traslado manual a sector de pintura	Operarios																																								
Reparación, alisado y masillado de la superficie	Operarios																																								
Traslado manual a sector de terminación	Operarios																																								
Armado de la cortina enrollable	Operarios																																								
Armado de los separadores de acrílico	Operarios																																								
Armado de sistemas de sierre del charol	Operarios																																								
Control de funcionamiento final	Jefe de área -Operario																																								
Transporte al sector de depósito	Operarios																																								
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																																								
Firma: 	Emisión:																																								

3.2.4. Proceso de adquisición.

En este proceso interviene el departamento de Administración y Finanzas con su responsable de compras conjuntamente con el departamento de producción que es el área de donde surgen los requerimientos iniciales, es necesario trabajar juntos para que los materiales que se solicitan cumplan con las especificaciones técnicas, el giro del negocio es comercialización de los productos si hubiere dentro del stock materiales de mala calidad el resultado lo recibiría el cliente final obteniendo un producto que no cumple con las expectativas iniciales y esa insatisfacción se traduce en disminución de ventas.



Este proceso funciona de forma rutinaria y bastante simple, pero dentro de lo posible cuidan de ciertas normas de calidad que no están establecidas de manera formal dentro de la organización pero son conocidas por sus trabajadores y son puestas en prácticas para conseguir una excelente materia prima, siempre cuidando el costo final para no encarecer el producto.



Las adquisiciones de los materiales en general son obtenidas a través de proveedores conocidos desde los inicios de la formación de la compañía, el contar con alianzas estratégicas ayuda a no desabastecerse de la materia prima que es el principal rubro de la compañía.

El proceso de adquisición actual debe implementar formatos que sirvan de control interno para no desperdiciar recursos, mantener todos los movimientos de esta área registrados para un eficiente proceso de recepción y entrega de materiales o materia prima a la planta de producción.

3.2.4.1. Levantamiento del proceso actual de adquisiciones.

El proceso de adquisiciones es simple y rutinario con la ayuda de empresas proveedoras amigas este proceso se vuelve cada vez más sencillo pero no se debe descartar el realizarle mejoras sobre todo en el manejo de la bodega donde se almacena la materia prima.

	DEPARTAMENTO																								
	FINANZAS Y ADMINISTRACION																								
PROCESO: ADQUISICION DE MATERIA PRIMA																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Receptar requerimiento de materia prima del área de producción</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Solicitar cotización a proveedores frecuentes</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Comparación de precios y calidad de materiales según detalle recibido por proveedores</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Seleccionar los proveedores según cuadro comparativo de precios</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Aprobación de cotización y asignación de proveedor</td> <td>Jefe Administrativo-Financiero</td> </tr> <tr> <td>Solicitud de materiales a proveedor seleccionado</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Establecer tiempo de entrega y logística con proveedor seleccionado</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>Verificación de entrega de materiales vs factura de recepción</td> <td>Asistente Administrativo-Bodega</td> </tr> <tr> <td>Ingreso de materiales a bodega</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Control de inventarios</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Cancelación de factura a proveedor</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Receptar requerimiento de materia prima del área de producción	Asistente Administrativo	Solicitar cotización a proveedores frecuentes	Asistente Administrativo	Comparación de precios y calidad de materiales según detalle recibido por proveedores	Asistente Administrativo	Seleccionar los proveedores según cuadro comparativo de precios	Asistente Administrativo	Aprobación de cotización y asignación de proveedor	Jefe Administrativo-Financiero	Solicitud de materiales a proveedor seleccionado	Asistente Administrativo	Establecer tiempo de entrega y logística con proveedor seleccionado	Asistente Administrativo	Verificación de entrega de materiales vs factura de recepción	Asistente Administrativo-Bodega	Ingreso de materiales a bodega	Bodega	Control de inventarios	Bodega	Cancelación de factura a proveedor	Asistente Administrativo
ACTIVIDAD	RESPONSABLE																								
Receptar requerimiento de materia prima del área de producción	Asistente Administrativo																								
Solicitar cotización a proveedores frecuentes	Asistente Administrativo																								
Comparación de precios y calidad de materiales según detalle recibido por proveedores	Asistente Administrativo																								
Seleccionar los proveedores según cuadro comparativo de precios	Asistente Administrativo																								
Aprobación de cotización y asignación de proveedor	Jefe Administrativo-Financiero																								
Solicitud de materiales a proveedor seleccionado	Asistente Administrativo																								
Establecer tiempo de entrega y logística con proveedor seleccionado	Asistente Administrativo																								
Verificación de entrega de materiales vs factura de recepción	Asistente Administrativo-Bodega																								
Ingreso de materiales a bodega	Bodega																								
Control de inventarios	Bodega																								
Cancelación de factura a proveedor	Asistente Administrativo																								
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																								
Firma: 	Emisión:																								

	DEPARTAMENTO																				
	DISEÑO Y PRODUCCIÓN																				
PROCESO: VERIFICAR EXISTENCIA DE MATERIA PRIMA																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recibe orden de producción junto con requerimiento de material para iniciar la fabricación</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Realiza un inventario físico al muestreo para confirmar existencia de materia prima</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Solicita material faltante al departamento de finanzas y administración para requerimiento al proveedor</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Recibe orden de pedido a proveedor para dar el correspondiente seguimiento</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Recibe material solicitado</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Realiza el conteo físico y constata la calidad de la materia prima recibida</td> <td>Asistente Administrativo- Bodega</td> </tr> <tr> <td>Registra en el kardex la materia prima ingresada</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Notifica al jefe de producción la llegada de la materia prima para iniciar la fabricación</td> <td>Bodega</td> </tr> <tr> <td>Disponen de materia prima para la producción según requerimiento del cliente</td> <td>Bodega</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Recibe orden de producción junto con requerimiento de material para iniciar la fabricación	Bodega	Realiza un inventario físico al muestreo para confirmar existencia de materia prima	Bodega	Solicita material faltante al departamento de finanzas y administración para requerimiento al proveedor	Bodega	Recibe orden de pedido a proveedor para dar el correspondiente seguimiento	Bodega	Recibe material solicitado	Bodega	Realiza el conteo físico y constata la calidad de la materia prima recibida	Asistente Administrativo- Bodega	Registra en el kardex la materia prima ingresada	Bodega	Notifica al jefe de producción la llegada de la materia prima para iniciar la fabricación	Bodega	Disponen de materia prima para la producción según requerimiento del cliente	Bodega
ACTIVIDAD	RESPONSABLE																				
Recibe orden de producción junto con requerimiento de material para iniciar la fabricación	Bodega																				
Realiza un inventario físico al muestreo para confirmar existencia de materia prima	Bodega																				
Solicita material faltante al departamento de finanzas y administración para requerimiento al proveedor	Bodega																				
Recibe orden de pedido a proveedor para dar el correspondiente seguimiento	Bodega																				
Recibe material solicitado	Bodega																				
Realiza el conteo físico y constata la calidad de la materia prima recibida	Asistente Administrativo- Bodega																				
Registra en el kardex la materia prima ingresada	Bodega																				
Notifica al jefe de producción la llegada de la materia prima para iniciar la fabricación	Bodega																				
Disponen de materia prima para la producción según requerimiento del cliente	Bodega																				
Fecha: Mayo 20 de 2009	Aprobación:																				
Firma: 	Emisión:																				

3.3. Procesos propuestos.


Los procesos actuales le permiten a la empresa continuar con la venta y producción de nuevos diseños que salen al mercado de acuerdo a lo requerido por el cliente y con la gestión oportuna del departamento de ventas que de manera continua se mantiene abriendo mercado en forma agresiva. A pesar del éxito conseguido en la actualidad y considerando los pocos recursos con los que cuenta y el poco tiempo que tiene la empresa en el mercado ha demostrado tener potencial para crecer a corto plazo, los procesos propuestos pueden ayudar a optimizar los recursos e incrementando su participación en el mercado, para ello es importante establecer un sistema que permita a BORDER |diseño integral S.A no solo realizar ventas y mantenerse con su cuota de mercado, sino mejorar sustancialmente sus utilidades de manera progresiva, consiguiendo con esto la tranquilidad de sus accionistas y personal de planta.


Los procesos propuestos permiten a los ejecutivos de la empresa tener control de todos los procesos mejorando tiempos, costos y conociendo las actividades que están generando valor o no a cada actividad dentro de la organización, es necesario trabajar en detalle con cada área para puntualizar todas las actividades y tareas que enriquecen el trabajo diario y es muy importante que el Gerente General como el máximo directivo dentro de la empresa tenga conocimiento pleno de cómo se están repartiendo los tiempos y donde se están generando los cuellos de botellas que no permiten avanzar al proceso

productivo para tomar decisiones a tiempo que permitan ser eficientes y eficaz con los recursos ya conocidos por todos.


Es necesario dentro de los procesos propuestos presentar formatos que ayuden a mejorar el sistema de producción de la empresa considerando todas las áreas que involucran el proceso final, el implementar esta documentación de forma sistemática permite llevar una secuencia y un orden establecido que contribuya al ahorro de recursos, la matriz de análisis de procesos que se realiza permite ajustar todas las actividades y tareas que la empresa realiza colocándole los costos correspondientes y agregándole valor a las actividades para conseguir eficiencia en costos y en tiempo.


3.3.1. Procesos departamento de Ventas y Mercadotecnia.

		DEPARTAMENTO
		VENTAS - MERCADOTECNIA
Input:	Entrevista personal con el cliente	Output: Checklist para el diagnóstico del status en gestión de diseño, Contrato de Licencia, Factura, Recibo de Obra
Cliente:	Mercado interesado en captar clientes a través de la exposición de sus productos con diseño	Proveedor: Departamento de producción, Finanzas, Administración
Descripción:	Establecer una relación directa con el cliente recabando adecuadamente las necesidades actuales y futuras del mercado. Definiendo procedimientos adecuados para el seguimiento y control del requerimiento del cliente.	
Mecanismos:	Guía telefónica, internet, visitas a clientes, email, páginas web, teléfonos, referencias de catálogos	
Controles:	Documentos anexos que agilitan el trámite interno para el cierre de la venta y la orden de trabajo como inicio de fabricación del producto.	
Responsables: Jefe de ventas y mercadotecnia		
<p>Actividad 1 Búsqueda de nuevos clientes</p> <p>Tarea 1: Elaborar lista de clientes potenciales obtenida de la guía telefónica de la industria, internet, referencias personales, clientes actuales.</p> <p>Tarea 2: Contactar vía telefónica cita con los posibles clientes</p> <p>Tarea 3: Elaborar una hoja de ruta con cinco o hasta siete visitas realizadas en el día. Organizándolos desde la ubicación más lejana a la más cercana</p> <p>Tarea 4: Confirmar con el cliente a través de un email o teléfono la fecha y hora exacta de la entrevista</p> <p>Tarea 5: Realizar una investigación previa a cada una de los clientes</p> <p>Tarea 6: Preparar material relacionado al giro del negocio para ofertar</p> <p>Tarea 7: Se archiva los documentos en magnético una vez a la semana, para el departamento de Ventas y Gerencia General.</p> <p>Actividad 2 Realizar visitas de venta</p> <p>Tarea 1: Entrega de carta de presentación de la empresa (Carta de Presentación)</p> <p>Tarea 2: Explicar las virtudes y ventajas comparativas de nuestra empresa</p> <p>Tarea 3: Mostrar catálogos de trabajos anteriores</p> <p>Tarea 4: Llenar un reporte de visita diaria, Recabar el requerimiento del cliente y Definir una posible fecha de cierre de venta.</p> <p>Tarea 5: Entrega de Información técnica por parte del cliente</p> <p>Tarea 6: Realizar el checklist para diagnóstico del status en gestión de diseño</p> <p>Tarea 7: Realizar un seguimiento de los clientes visitados</p> <p>Tarea 8: Entrega de recibo de obra, la cotización de requerimiento y firma por parte del cliente del reconocimiento de propiedad intelectual del proyecto</p> <p>Tarea 9: Realizar un seguimiento de la aceptación de la propuesta de diseño</p>		


		DEPARTAMENTO
		VENTAS - MERCADOTECNIA
Input:	Entrevista personal con el cliente	Output: Checklist para el diagnóstico del status en gestión de diseño, Contrato de Licencia, Factura, Recibo de Obra
Cliente:	Mercado interesado en captar clientes a través de la exposición de sus productos con diseño	Proveedor Departamento de producción, Finanzas-Administración
Descripción:	Establecer una relación directa con el cliente recabando adecuadamente las necesidades actuales y futuras del mercado. Definiendo procedimientos adecuados para el seguimiento y control del requerimiento del cliente.	
Mecanismos:	Guía telefónica, internet, visitas a clientes, email, páginas web, teléfonos, referencias de catálogos	
Controles:	Documentos anexos que agilitan el trámite interno para el cierre de la venta y la orden de trabajo como inicio de fabricación del producto.	
Responsables:	Jefe de ventas y mercadotecnia	
Actividad 3	Cierre de ventas	
Tarea 1:	Realizar un "Contrato de Prestación de Servicio" o "Contrato de Licencia"	
Tarea 2:	Entregar factura	
Tarea 3:	Entregar Checklist para diagnóstico del status en gestión de diseño a Gerencia para su revisión y aprobación	
Tarea 4:	Se archiva los documentos en magnético, para el departamento de Ventas, Gerencia General y Diseño y Producción	
Actividad 4	Entrega del producto y seguimiento para la satisfacción del cliente	
Tarea 1:	Presenciar las etapas de inspección del proceso de diseño y de fabricación del producto y dar su recomendación	
Tarea 2:	Informar al cliente del avance del proyecto	
Tarea 3:	Acompañar al cliente a la presentación del diseño y aportar con sugerencias	
Tarea 4:	Presenciar la etapa de inspección del proceso de fabricación del producto final	
Tarea 5:	Acompañar al cliente en la entrega del producto y obtener por parte del cliente su firma de confirmación en la entrega del producto.	
Tarea 6:	Realizar seguimiento de satisfacción de producto	

3.3.2. Procesos del departamento de Diseño y Producción.


		DEPARTAMENTO
		DISEÑO Y PRODUCCIÓN
Input:	Checklist para el diagnóstico del status en gestión de diseño, Contrato de Licencia, Recibo de Obra	Output: Informe y análisis de los requerimientos de los clientes, Investigación, Preparación de los planos técnicos de producción
Cliente:	Departamento de producción y Jefe de bodega	Proveedor Gerencia General
Descripción: Realizar el diseño del producto		
Mecanismos: Orden de producción, reporte de producción		
Controles: Reporte de producción, reporte de satisfacción del cliente		
Responsables: Jefe de Diseño y Producción		
<p>Actividad 1 Investigación de antecedentes y búsqueda de Partido de Diseño</p> <p>Tarea 1: Realizar una investigación sobre los antecedentes de diseño y búsqueda de Partido de Diseño</p> <p>Tarea 2: Presentación de la investigación de antecedentes y búsqueda de partido de diseño por parte del departamento de diseño al Gerente General</p> <p>Tarea 3: Inspección de la investigación de antecedentes y búsqueda de partido de diseño por parte del Gerente General.</p> <p>Tarea 4: Se archiva el documento en magnético una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.</p> <p>Actividad 2 Proceso de diseño</p> <p>Tarea 1: Orden de trabajo Diseño</p> <p>Tarea 2: Diseño de producto etapa 1</p> <p>Tarea 3: Inspección y Control de Calidad</p> <p>Tarea 4: Diseño de producto etapa 2</p> <p>Tarea 5: Presentación del diseño al cliente</p> <p>Tarea 6: Si se aprueba el diseño, se realiza la preparación de los planos técnicos de producción</p> <p>Tarea 7: En caso de no aprobar el diseño retorna a redefinir el partida de diseño</p> <p>Tarea 8: Se archiva el documento en magnético una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.</p> <p>Actividad 3 Elaboración del producto</p> <p>Tarea 1: Entrega de Materia Prima a Produccion</p> <p>Tarea 2: Designación del equipo de trabajo para fabricación</p> <p>Tarea 3: Orden de trabajo Produccion</p> <p>Tarea 4: Produccion</p> <p>Tarea 5: Inspección y Control de Calidad</p> <p>Tarea 6: Preparación del o los productos para entregar al cliente</p> <p>Tarea 7: Entrega del producto al cliente</p> <p>Tarea 8: Se archiva el documento en magnético una para la gerencia general, departamento de Diseño-Producción y departamento de Ventas.</p>		


	DEPARTAMENTO
	DISEÑO y PRODUCCIÓN
Input: Informe y análisis de los requerimientos de los clientes, Investigación, Preparación de los planos técnicos de producción	Output: Proceso de entrega y recepción de materiales
Cliente: Área Administrativa, Producción	Proveedor: Proveedores externos
Descripción: Implementar hábitos y registros de control para un eficiente proceso de recepción y entrega de materiales a Planta de Producción.	
Mecanismos: Hoja de requerimiento, Orden de compra, factura recibida	
Controles: Documentos que respaldan el procedimiento de recepción y entrega de materiales	
Responsables: Bodega	
<p>Actividad 1 Recepción de Materia Prima</p> <p>Tarea 1: Verificar que el producto a recibir cumpla con todas las características descritas en la orden de compra</p> <p>Tarea 2: Verificar que la factura a recibir consten las cantidades y precios especificados en la orden de compra</p> <p>Tarea 3: Firmar recibí conforme en la factura entregada por el proveedor</p> <p>Tarea 4: Entrega factura en el departamento Administrativo</p> <p>Actividad 2 Almacenamiento de materia prima y materiales</p> <p>Tarea 1: Llevar las materias primas y materiales a bodega</p> <p>Tarea 2: Acomodar las materias primas y materiales en el sitio destinado para cada producto</p> <p>Tarea 3: Anotar el ingreso de materia prima y materiales en el respectivo kardex</p>	

3.3.3. Procesos de la Gerencia General.

		DEPARTAMENTO
		GERENCIA GENERAL
Input:	Informe y análisis de los requerimientos de los clientes, Investigación, Preparación de los planos técnicos de producción	Output: Plan de trabajo
Cliente:	Departamento de diseño y producción	Proveedor: Departamento de Ventas
Descripción:	Revisión de los requerimientos del cliente y posteriormente realiza una selección de recursos, define las áreas intervinientes para cada proyecto y tiempos de entrega	
Mecanismos:	Cronogramas de trabajo, de recursos, orden de producción	
Controles:	Plan de trabajo, Status de gestión de diseño, conformidad de entrega de producto	
Responsables: Gerente General		
<p>Actividad 1 Revizar Anexos</p> <p>Tarea 1: Selección de recursos: personal maquinaria, materia prima.</p> <p>Tarea 2: Selección de responsables, de las áreas intervinientes internas o externas</p> <p>Actividad 2 Elaboración del Plan de Trabajo</p> <p>Tarea 1: Define tiempos del proceso de diseño, de inspección de pruebas</p> <p>Tarea 2: Define tiempos de ensayo de materiales</p> <p>Tarea 3: Se define el proveedor a utilizar dentro del proceso</p> <p>Tarea 4: Se archiva el documento en magnético una para la Gerencia General y otra para el departamento de Diseño y Producción.</p> <p>Actividad 3 Inspección</p> <p>Tarea 1: Junto con el jefe del departamento de Diseño y Producción se realizan revisiones periódicas del "Status de Gestión de Diseño"</p> <p>Tarea 2: Se archiva el documento en magnético, una para la Gerencia General y otra para el departamento de Diseño y Producción.</p> <p>Actividad 4 Entrega del producto al Cliente</p> <p>Tarea 1: Entregar del producto al cliente</p> <p>Tarea 2: Se archiva el documento en magnético, una para la Gerencia General y otra para el departamento de Diseño y Producción.</p>		

3.3.4. Procesos del departamento Finanzas y Administrativo.

		DEPARTAMENTO	
		FINANZAS - ADMINISTRATIVO	
Input:	Requerimiento de materiales para la producción del artículo solicitado por el cliente	Output:	Procedimiento de Compra
Cliente:	Area de Diseño y Producción, Ventas- Mercadotécnica.	Proveedor	Area de producción, Comercialización, Administración
Descripción: Comprar materia prima, materiales complementarios, útiles de oficina, servicios, repuestos, herramientas por calidad, precio, cantidad y tiempo de entrega			
Mecanismos: Internet, teléfono			
Controles: Hoja de requerimiento, Orden de compra, factura recibida			
Responsables: Administrador			
<p>Actividad 1 Revisar requerimiento</p> <p>Tarea 1: Elaborar hoja de requerimiento</p> <p>Tarea 2: Llevar hoja de requerimiento</p> <p>Tarea 3: Firma de aprobación de compra</p> <p>Actividad 2 Buscar proveedores para requerimiento de producción</p> <p>Tarea 1: Buscar en el internet, Guía telefónica o referencias</p> <p>Tarea 2: Realizar un listado de por lo menos tres posibles proveedores</p> <p>Actividad 3 Realizar pedido</p> <p>Tarea 1: Revisar banco de datos de proveedores seleccionados</p> <p>Tarea 2: Seleccionar proveedor</p> <p>Tarea 3: Llenar orden de compra</p> <p>Tarea 4: Firma aprobación orden de compra</p> <p>Tarea 5: Realizar el pedido mediante llamada telefónica, visita o enviar orden de compra vía email</p> <p>Tarea 6: Archivar orden de compra junto con hoja de requerimiento</p> <p>Actividad 4 Ingreso de datos y archivo de documentos</p> <p>Tarea 1: Receptar factura del proveedor y firma de recibí conforme</p> <p>Tarea 2: Ingresar en el sistema de contabilidad la compra realizada</p> <p>Tarea 3: Dar seguimiento al pago que debe realizarse al proveedor asignado</p> <p>Tarea 4: Archivar la factura en la carpeta de egresos</p>			

	DEPARTAMENTO
	FINANZAS -ADMINISTRATIVO
Input: Requerimientos para cancelación a proveedores por adquisición y contratación de servicios	Output: Procedimiento de pagos
Cliente: Área de Diseño y Producción, Ventas-Mercadotécnica	Proveedor: Clientes externos
Descripción: Implementar hábitos de elaboración de pagos, retenciones, a proveedores y empleados de la empresa.	
Mecanismos: Documentos de egresos debidamente numerado donde se realiza el pago, Ingreso de facturas al sistema con su respectiva numeración	
Controles: Documentos que respaldan el procedimiento de pagos	
Responsables: Administrador	
<p>Actividad 1 Pago a proveedores</p> <p>Tarea 1: Llegada de la factura que respalda el ingreso de la mercadería requerida por el departamento solicitante</p> <p>Tarea 2: Verificación de aceptación en material con firma de aprobación</p> <p>Tarea 3: Ingresar la factura al sistema contable para programar su pago</p> <p>Tarea 4: Realizar un egreso para el pago</p> <p>Tarea 5: Imprimir el egreso de pago junto con el respectivo cheque</p> <p>Tarea 6: Solicitar firma de la Gerencia General para proceder al pago</p> <p>Tarea 7: Realizar llamada telefónica a cliente para indicarle que se acerque a realizar el respectivo cobro</p> <p>Tarea 8: Se archivan las respectivas copias para control interno</p>	

3.4. Matriz de análisis de procesos.

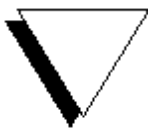
Esta matriz es la combinación de las diferentes actividades de producción, es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica. También es una forma de detallar y estudiar el proceso de producción.



Operación: Cualquier actividad cuyo resultado sea una transformación física o química en un producto o componente del mismo.



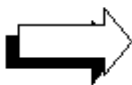
Demora: Cualquier lapso en el que un componente del producto se encuentre esperando por alguna operación, revisión o traslado.



Archivo: Custodiar un producto o insumo en el almacén, hasta que se necesite para su utilización o venta





Inspección: Efectuar comparaciones o verificaciones de las características comparándolas con los estándares de calidad, así como la cantidad determinada para el mismo³³.




Transporte: Cualquier movimiento que no forme parte de una operación o de una inspección.

³³ www.scribd.com/doc/Proceso-de-Produccion

3.4.1. Proceso de Ventas

 MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Codigo	PROCESO		OPERACIÓN	○	8	TRANSPORTE	➔	4	APROBADO:				
A	Ventas		ARCHIVO	▽	4	DEMORA	D	2					
			INSPECCION	□	8								
OBJETIVO: Incrementar la participación del mercado			PROCEDER:	Establecer una relación directa con el cliente recabando adecuadamente las necesidades actuales y futuras del mercado. Definiendo procedimientos adecuados para el seguimiento y control del requerimiento.									
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS
			○	▽	➔	D	□	A. V.	N.A.V		A. V	N.A.V	
A1			Búsqueda de nuevos clientes										
A1.1	Asistente de ventas	Elaborar lista de clientes potenciales						60	20	80	1,25	0,42	1,67
A1.2	Asistente de ventas	Contactar vía telefónica cita con los posibles clientes						120	40	160	2,50	0,83	3,33
A1.3	Asistente de ventas	Elaborar una hoja de ruta con cinco o hasta siete visitas realizadas en el día. Organizándolos desde la ubicación más lejana a la más cercana						60	20	80	1,25	0,42	1,67
A1.4	Asistente de ventas	Confirmar con el cliente la fecha y hora exacta de la entrevista						80	40	120	1,67	0,83	2,50
A1.5	Jefe de ventas	Realizar una investigación previa a cada una de los clientes						120	40	160	5,00	1,67	6,67
A1.6	Jefe de ventas	Preparar material relacionado al giro del negocio para ofertar						40	10	50	1,67	0,42	2,08
A1.7	Asistente de ventas	Archivar los documentos en magnético que sirven como respaldo para el departamento de Ventas y Gerencia General.						30	10	40	0,63	0,21	0,83
A2			Realizar visitas de venta										
A2.1	Jefe de ventas	Entregar de carta de presentación de la empresa						20	10	30	0,83	0,42	1,25
A2.2	Jefe de ventas	Explicar las virtudes y ventajas comparativas de nuestra empresa						30	10	40	1,25	0,42	1,67
A2.3	Jefe de ventas	Mostrar catálogos de trabajos anteriores						20	10	30	0,83	0,42	1,25
A2.4	Asistente de ventas	Llenar un reporte de visita diaria, Recabar el requerimiento del cliente y Definir una posible fecha de cierre de venta						30	10	40	0,63	0,21	0,83
A2.5	Jefe de ventas	Recibe información técnica por parte del cliente						20	10	30	0,83	0,42	1,25
A2.6	Jefe de ventas	Realizar el checklist para diagnóstico del status en gestión de diseño						240	30	270	10,00	1,25	11,25
A2.7	Asistente de ventas	Realizar un seguimiento de los clientes visitados						60	20	80	1,25	0,42	1,67
A2.8	Jefe de ventas	Entrega de recibo de obra, la cotización de requerimiento y firma por parte del cliente del reconocimiento de propiedad intelectual del proyecto						20	10	30	0,83	0,42	1,25
A2.9	Jefe de ventas	Realizar un seguimiento de la aceptación de la propuesta de diseño						30	10	40	1,25	0,42	1,67

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Codigo	PROCESO	OPERACIÓN	○	8	TRANSPORTE	⇒	4	APROBADO: 						
					DEMORA	D	2							
A	Ventas	ARCHIVO	▽	4	INSPECCION	□	8							
OBJETIVO: Incrementar la participación del mercado		PROCEDER:	Establecer una relación directa con el cliente recabando adecuadamente las necesidades actuales y futuras del mercado. Definiendo procedimientos adecuados para el seguimiento y control del requerimiento.											
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS	
			○	▽	⇒	D	□	A. V.	N.A.V		A. V	N.A.V		
A3		Cierre de ventas												
A3.1	Jefe de ventas	Realizar un "Contrato de Prestación de Servicio" o "Contrato de Licencia" (ANEXO 3)	●						60	20	80	2,50	0,83	3,33
A3.2	Jefe de ventas	Entregar factura al cliente		●					20	0	20	0,83	0,00	0,83
A3.3	Jefe de ventas	Entregar (Anexo 2, DATA SHEET y Anexos 2-A, 2-B, 2-C) a Gerencia para su revisión y aprobación		●					40	10	50	1,67	0,42	2,08
A3.4	Asistente de ventas	Se archiva los documentos en magnético ANEXO 2, DATA SHEET, ANEXO 2-A, ANEXO 2-B, ANEXO 2-C y ANEXO 3, para el departamento de Ventas, Gerencia General y Diseño y Producción		●					30	10	40	0,63	0,21	0,83
A4		Entrega del producto y seguimiento para la satisfacción del cliente												
A4.1	Jefe de ventas	Presenciar las etapas de inspección del proceso de diseño y de fabricación del producto y dar su recomendación						●	120	40	160	5,00	1,67	6,67
A4.2	Jefe de ventas	Informar al cliente del avance del proyecto	●						30	10	40	1,25	0,42	1,67
A4.3	Jefe de ventas	Acompañar al cliente a la presentación del diseño y aportar con sugerencias		●					60	20	80	2,50	0,83	3,33
A4.4	Jefe de ventas	Presenciar la etapa de inspección del proceso de fabricación del producto final						●	120	30	150	5,00	1,25	6,25
A4.5	Jefe de ventas	Acompañar al cliente en la entrega del producto y obtener por parte del cliente su firma de confirmación en la entrega del producto.	●						60	10	70	2,50	0,42	2,92
A4.6	Jefe de ventas	Realizar seguimiento de satisfacción de producto						●	30	10	40	1,25	0,42	1,67
TOTAL									1550	460	2024	54,79	15,63	70,42

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{1550}{2024}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 76,58\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{54,79}{70,42}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 77,81\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{460}{2024}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 22,73\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{15,63}{70,42}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 22,19\%$$

3.4.2. Proceso Planificación de recursos

BORDER diseño integral													MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Código	PROCESO											OPERACIÓN	○	8	TRANSPORTE	⇒	4	APROBADO:							
B	Planificación de recursos											ARCHIVO	▽	4	DEMORA	□	2	INSPECCION	□	8					
OBJETIVO: Optimizar los recursos de la empresa, controlar y supervisar la producción													PROCEDER:		Revisión de los requerimientos del cliente y posteriormente realiza una selección de recursos, responsables, define las áreas intervinientes para cada proyecto y tiempos de entrega										
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS												
			○	▽	⇒	□	□	A.V.	N.A.V.		A.V.	N.A.V.													
B1			Revisar Anexos																						
B1.1	Gerente General	Selección de recursos: personal maquinaria, materia prima.	●							120	40	160	10,00	3,33	13,33										
B1.2	Gerente General	Selección de responsables, de las áreas intervinientes internas o externas	●							120	20	140	10,00	1,67	11,67										
B2			Elaboración del Plan de Trabajo																						
B2.1	Vendedor	Define tiempos del proceso de diseño, de inspección de pruebas	●							100	40	140	8,33	3,33	11,67										
B2.2	Vendedor	Define tiempos de ensayo de materiales	●							80	20	100	6,67	1,67	8,33										
B2.3	Asistente	Se define el proveedor a utilizar dentro del proceso	●							60	20	80	5,00	1,67	6,67										
B2.4	Asistente	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 4, una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.	●							30	10	40	0,63	0,21	0,83										
B3			Inspección																						
B3.1	Vendedor	Junto con el jefe del departamento de Diseño y Producción se realizan revisiones periódicas del "Status de Gestión de Diseño" (ANEXO 5)	●							240	20	260	20,00	1,67	21,67										
B3.2	Vendedor	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 5, una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.	●							30	10	40	0,63	0,21	0,83										
B4			Entrega del producto al Cliente																						
B4.1	Vendedor	Entregar del producto al cliente (ANEXO 12)	●							120	20	140	10,00	1,67	11,67										
B4.2	Vendedor	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 12, una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.	●							30	10	40	0,63	0,21	0,83										
							TOTAL		930	210	1140	71,88	15,63	87,50											

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{930}{1140}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 81,58\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{71,88}{87,50}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 82,14\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{210}{1140}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 18,42\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{15,63}{87,50}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 17,86\%$$

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{540}{760}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 71,05\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{14,38}{20,42}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 70,41\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{220}{760}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 28,95\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{6,04}{20,42}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 29,59\%$$

3.4.4. Proceso Cancelación a proveedores

BORDER diseño integral		MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Código	PROCESO				OPERACIÓN	8	TRANSPORTE	4	APROBADO:						
D	Cancelación a proveedores				ARCHIVO	4	DEMORA	2							
							INSPECCION	8							
OBJETIVO: Controlar el proceso de pago a clientes internos y externos					PROCEDER:	Implementar hábitos de elaboración de pagos, retenciones, a proveedores y empleados de la empresa.									
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS		
			○	▽	⇒	◻	□	A. V.	N.A.V		A. V	N.A.V			
D1		Pago a proveedores													
D1.1	Jefe Administrativo	Llegada de la factura que respalda el ingreso de la mercadería requerida por el departamento solicitante				●				60	20	80	2,50	0,83	3,33
D1.2	Jefe Administrativo	Verificación de aceptación en material con firma de aprobación								30	10	40	1,25	0,42	1,67
D1.3	Asistente	Ingresar la factura al sistema contable para programar su pago	●							60	20	80	1,25	0,42	1,67
D1.4	Asistente	Realizar un egreso para el pago	●							80	40	120	1,67	0,83	2,50
D1.5	Asistente	Imprimir el egreso de pago junto con el respectivo cheque	●							20	10	30	0,42	0,21	0,63
D1.6	Jefe Administrativo	Solicitar firma de la Gerencia General para proceder al pago								30	10	40	1,25	0,42	1,67
D1.7	Asistente	Realizar llamada telefónica a cliente para indicarle que se acerque a realizar el respectivo cobro	●							30	10	40	0,63	0,21	0,83
D1.8	Asistente	Se archivan las respectivas copias para control interno				●				30	10	40	0,63	0,21	0,83
TOTAL										340	130	470	9,58	3,54	13,13

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{340}{470}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 72,34\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{9,58}{13,13}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 73,02\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{130}{470}$$



$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 27,66\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{3,54}{13,13}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 26,98\%$$

3.4.5. Proceso Recepción y entrega de materiales

 MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
Código	PROCESO				OPERACIÓN	○	8	TRANSPORTE	⇒	4	APROBADO: 				
E	Recepción y entrega de materiales				ARCHIVO	▽	4	DEMORA	D	2					
								INSPECCION	□	8					
OBJETIVO: Mejorar el proceso de almacenamiento, entrega y recepción de materiales					PROCEDER:	Implementar hábitos y registros de control para un eficiente proceso de recepción y entrega de materiales a Planta de Producción.									
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS		
			○	▽	⇒	D	□	A. V.	N.A.V		A. V	N.A.V			
E1		Recepción de Materia Prima													
E1.1	Operario	Verificar que el producto a recibir cumpla con todas las características descritas en la orden de compra	●							240	40	280	4,17	0,69	4,86
E1.2	Operario	Verificar que la factura a recibir consten las cantidades y precios especificados en la orden de compra	●							60	20	80	1,04	0,35	1,39
E1.3	Jefe de producción	Firmar recibi conforme en la factura entregada por el proveedor				●				30	10	40	1,25	0,42	1,67
E1.4	Operario	Entrega factura en el departamento Administrativo				●				30	10	40	0,52	0,17	0,69
E2		Almacenamiento de materia prima y materiales													
E2.1	Operario	Llevar las materias primas y materiales a bodega				●				60	30	90	1,04	0,52	1,56
E2.2	Operario	Acomodar las materias primas y materiales en el sitio destinado para cada producto	●							120	40	160	2,08	0,69	2,78
E2.3	Operario	Anotar el ingreso de materia prima y materiales en el respectivo kardex	●							60	20	80	1,04	0,35	1,39
TOTAL								600	170	770	11,15	3,19	14,34		

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{600}{770}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 77,92\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{11,15}{14,34}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 77,72\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{170}{770}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 22,08\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{3,19}{14,34}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 22,28\%$$

3.4.6. Proceso de Producción

BORDER diseño integral		MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Codigo	PROCESO		OPERACIÓN	8	TRANSPORTE	4	APROBADO:							
F	Producción		ARCHIVO	4	DEMORA	2								
			INSPECCION	8										
OBJETIVO: Mejorar el sistema de producción de planta optimizando recursos			PROCEDER:		Realizar el diseño y producción del producto según el requerimiento del cliente									
No.	RESPONSABLE	Descripción	SIMBOLOGIA					TIEMPO (Min)		TOTAL TIEMPO (MIN)	COSTO		TOTAL COSTOS	
			○	▽	⇒	D	□	A. V.	N.A.V		A. V	N.A.V		
F1 Investigación de antecedentes y búsqueda de Partido de Diseño														
F1.1	Jefe de área	Realizar una investigación sobre los antecedentes de diseño y búsqueda de Partido de Diseño (Anexo 6)	●						240	60	300	10,00	2,50	12,50
E1.2	Jefe de área	Presentación del ANEXO 6 por parte del departamento de diseño al Gerente General	●						60	20	80	2,50	0,83	3,33
E1.3	Gerente General	Inspección del ANEXO 6 por parte del Gerente General.							60	20	80	5,00	1,67	6,67
E1.4	Operario	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 6, una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.							30	10	40	1,25	0,42	1,67
F2 Proceso de diseño														
F2.1	operarios	Orden de trabajo Diseño (ANEXO 7)	●						60	30	90	1,04	0,52	1,56
F2.2	operarios	Diseño de producto etapa 1	●						120	30	150	2,08	0,52	2,60
F2.3	Jefe de área	Inspección y Control de Calidad (ANEXO 8)							120	40	160	5,00	1,67	6,67
F2.4	operarios	Diseño de producto etapa 2	●						120	30	150	2,08	0,52	2,60
F2.5	Jefe de área	Presentación del diseño al cliente (ANEXO 8)	●						60	20	80	2,50	0,83	3,33
F2.6	Jefe de área	Si se aprueba el diseño, se realiza la preparación de los planos técnicos de producción anexo 5	●						60	40	100	2,50	1,67	4,17
F2.7	Jefe de área	En caso de no aprobar el diseño retoma a redefinir el partida de diseño							30	20	50	1,25	0,83	2,08
F2.8	operarios	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 7 y ANEXO 8, una para la gerencia general y otra para el departamento de Diseño y Producción.							30	10	40	0,52	0,17	0,69
F3 Elaboración del producto														
F3.1	operarios	Entrega de Materia Prima a Produccion (ANEXO 9)	●						120	30	150	2,08	0,52	2,60
F3.2	Jefe de área	Designación del equipo de trabajo para fabricación (ANEXO 10)	●						60	20	80	2,50	0,83	3,33
F3.3	Jefe de área	Orden de trabajo Produccion (ANEXO 11)	●						60	30	90	2,50	1,25	3,75
F3.5	Jefe de área	Inspección y Control de Calidad (ANEXO 8)							240	40	280	10,00	1,67	11,67
F3.6	Jefe de área	Preparación del o los productos para entregar al cliente	●						60	20	80	2,50	0,83	3,33
F3.7	Jefe de área	Entrega del producto al cliente (ANEXO 12)	●						120	40	160	5,00	1,67	6,67
F3.8	operarios	Se archiva el documento en magnético del ANEXO 12, una para la gerencia general, departamento de Diseño-Producción y departamento de Ventas.							30	10	40	0,52	0,17	0,69
TOTAL									1680	520	2200	60,83	19,10	79,93

ANÁLISIS DE EFICIENCIA:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{1680}{2200}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = 76,36\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{60,83}{79,93}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = 76,11\%$$

ANÁLISIS DE INEFICIENCIA

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL DE PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{520}{2200}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} = 23,64\%$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{TOTAL OPERACIONES}}{\text{TOTAL PROCESOS}}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{19,10}{79,93}$$

$$\text{INEFICIENCIA EN COSTOS} = 23,89\%$$

CAPITULO IV

4.1. Introducción al análisis financiero.

Es una disciplina dirigida a desarrollar metodologías de investigación y de diagnóstico de la situación financiera de una organización, basados en la información económica financiera y en la información del entorno económico con el cual ella interactúa, este análisis proporcionará información relevante al proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, como también, en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión de largo plazo.³⁴

Dentro de BORDER |diseño integral S.A el análisis financiero permitirá tomar decisiones acertadas para obtener las ganancias que los accionistas se han propuesto en un determinado tiempo, el rumbo futuro de la empresa consiste en tener la información financiera real en el tiempo oportuno, las decisiones de inversión con mira a un crecimiento a largo plazo permitirá que la empresa sea competitiva en el segmento de mercado al cual apunta esto con la única intención de obtener un crecimiento que satisfaga a los clientes tanto internos como externos.

³⁴www.mailxmail.com/curso-analisis-estados-financieros-nueva-metodologia/introduccion-analisis-financiero

El departamento Administrativo Financiero es el encargado de proporcionar los estados de resultados y generar propuestas económicas que le permitan al Gerente General tomar decisiones basadas en los resultados financieros, dentro de las principales actividades que realiza este departamento con mira al logro de los objetivos de la empresa son:

4.2. Inversiones.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.³⁵

Inversiones Temporales.

Consisten en documentos a corto plazo como son los certificados de depósito, bonos de tesorería y documentos negociables, valores negociables de deuda como los bonos del gobierno y de compañías y valores negociables de capital como las acciones preferentes y comunes, adquiridos con efectivo que no se necesita de inmediato para las operaciones. Estas inversiones se pueden mantener temporalmente, en vez de tener el efectivo dentro de la organización sin ganar algún tipo de interés, y se pueden convertir rápidamente en efectivo cuando las necesidades financieras del momento hagan deseable esa conversión.³⁶

³⁵ www.wikilearning.com/monografias/rendimiento_financiero/busqueda/3

³⁶ www.mitecnologico.com/Main/InversionesTemporales

Inversiones a largo plazo

Son colocaciones de dinero en las cuales una empresa decide mantenerlas por un período mayor a un año o al ciclo de operaciones, contando a partir de la fecha de presentación del balance general.³⁷

En BORDER |diseño integral S.A las inversiones se están programando para que en el lapso de seis años se pueda obtener el resultado de las estrategias planeadas de crecimiento y de producción con una ampliación de la infraestructura actual en su capacidad de instalada y con el desarrollo de nuevos productos que incluyan I&D para obtener las ganancias que le permita a la empresa encontrar en este tipo de industria un mercado interesante en el cual continuar a largo plazo o diversificar su producción si el mercado así lo exige, una de las fortalezas de la empresa es su capacidad de adaptación que le permite analizar su entorno actual y visualizar posibles cambios para obtener la rentabilidad deseada.

La empresa se plantea realizar un préstamo a la Corporación Financiera Nacional para el año 2010 con una tasa de interés del 12% anual, para lo cual los accionistas están dispuestos a invertir el porcentaje que les corresponda de acuerdo a su participación accionaria, el obtener este crédito le permitirá a la empresa poder realizar todas las mejoras de manera progresiva de acuerdo al desembolso programado.

³⁷ www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rgj-conta/3.3.3.1.htm

4.3. Depreciación.

Es una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo, tiene tres motivos

1. El uso
2. El paso del tiempo
3. La obsolescencia.

Se utiliza para dar a entender que las inversiones permanentes de la planta han disminuido en potencial de servicio. La depreciación es una manera de asignar el costo de las inversiones a los diferentes ejercicios en los que se produce su uso o disfrute en la actividad empresarial. Los activos se deprecian basándose en criterios económicos, considerando el plazo de tiempo en que se hace uso en la actividad productiva, y su utilización efectiva en dicha actividad.³⁸

Dentro del programa de inversión de BORDER |diseño integral S.A se proyecta la depreciación en línea recta de los computadores y bienes muebles del departamento de diseño, las herramientas y vehículos del departamento de producción, obteniendo un valor mensual a depreciar que servirá para ser considerado dentro del flujo de caja de la organización.

³⁸ www.mitecnologico.com/Main/TerminologiaDeLaDepreciacion

4.4. Amortización.

El Activo está compuesto por aquellos elementos patrimoniales de la empresa que representan los bienes y derechos, así como la aplicación de los fondos. Dentro del activo diferenciamos entre el Activo Fijo y el Circulante. El primero de ellos, agrupa todos los elementos patrimoniales cuya permanencia dentro de la empresa es mayor que la duración del ejercicio económico. El Activo Circulante, como su nombre indica, es aquel que tiene mayor movilidad dentro de la empresa y por tanto, su permanencia dentro de la misma suele ser inferior al ciclo de explotación.³⁹

Al hablar de Activo Fijo y en la determinación de su coste, para el cálculo del coste total del producto, sería necesario considerar una diferenciación, dentro del mismo, en base a la contribución al proceso de añadir valor al producto final. El Activo Fijo en sentido amplio y en sentido restrictivo. Dentro del Activo Fijo, debemos diferenciar, a su vez, el material e inmaterial, pues los costes asociados a los mismos van a ser diferentes.

El coste de amortización será el soportado por la empresa como consecuencia de la participación de los elementos del activo fijo en el proceso productivo. La amortización es un concepto económico y el reflejo contable de la pérdida de

³⁹*BROTO RUBIO, J.J.: Fundamentos de Contabilidad y Gestión. Imp. Gore, Zaragoza, 1992.*
HORNGREN, C.T.: Contabilidad Administrativa. Introducción. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª edición. México, 1989. *JIMENEZ MONTAÑES, M.A.: Fundamentos de Contabilidad de Costes. Imp. Tebar Flores, S.L. Albacete, 1995.*

valor que sufren los elementos del inmovilizado. Esta pérdida de valor o depreciación, está motivada por una serie de causas diferentes, entre ellas:

La utilización del elemento en el proceso productivo: suele ser la causa más común de depreciación de los elementos del Activo Fijo. Todos los bienes empresariales tienen una duración y una capacidad limitada de producción a lo largo de la vida útil, por ello, a medida que se van utilizando en el proceso productivo van consumiendo su capacidad y productividad, por lo que van perdiendo valor. Da lugar a lo que se denomina *AMORTIZACION FUNCIONAL*.

El Transcurso del tiempo. El simple paso del tiempo supone un envejecimiento a los elementos del Activo Fijo, independientemente de su utilización. En determinadas ocasiones, factores externos van a condicionar la duración del inmovilizado, dentro de los cuales no consideramos la evolución de la tecnología. Esta depreciación origina lo que se denomina amortización física.

La Obsolescencia motivada por el avance de la tecnología, así como los cambios de la demanda, lo cual puede llevar a que diferentes tipos de productos no sean competitivos en el mercado, bien en cuanto a su precio final o a calidad, lo que supone una pérdida de valor de los mismos, puesto que acorta la vida de los elementos del inmovilizado. Es lo que se denomina amortización económica.

La amortización funcional formará parte del coste del producto y del resultado de explotación. La amortización por el transcurso del tiempo se debe considerar ajena al coste del producto, tratándolo como un coste de sub-actividad. La

amortización por obsolescencia no debe cargarse al coste de los productos por no ser previsible.⁴⁰

Los costes de mantenimiento y reparaciones son los incurridos por la empresa en concepto de mantenimiento y reparaciones del Activo Fijo, para incrementar su productividad

Son costes de carácter indirecto, normalmente cuantificables por ejercicios económicos en base a la información derivada de la Contabilidad Financiera. Normalmente se incorporan en base a los criterios utilizados para repartir los costes de amortización.

Los costes de mantenimiento suelen tener un carácter regular y uniforme a lo largo del ejercicio, mientras que los costes de reparación son más regulares. Normalmente, todos estos costes se cargan en el período en que se producen. Con relación a las actividades de mejoras adicionales y renovaciones que se realizan en el inmovilizado, incrementan el valor del bien, lo cual se ha de tener en cuenta para el cálculo de la amortización, puesto que a partir de la fecha en la cual se efectúen, formarán parte del valor del bien.

⁴⁰MALLO, C. Y M.A. JIMÉNEZ: *Contabilidad de Costes*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid, 2000.
RIVERO TORRE, P.: *Análisis de Balances y Estados Complementarios*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid, 1993.* QUESADA. SÁNCHEZ, F.J.: : *Fundamentos de Contabilidad*. Imp. Tébar Flores, Albacete, 1992.

El préstamo recibido se amortiza en un periodo de tres años empezando desde el tercer mes del año 1 considerando 2 meses de período de gracia para el Capital, después del inicio del proyecto, con pagos mensuales fijos de \$563

4.5. Presupuestos de costos.

Los costos no siempre quedan nítidamente clasificados como fijos o variables en el mundo real mientras más corto sea el periodo de tiempo, será mayor el porcentaje de costos que se considerará fijos. En estas circunstancias cabe señalar que el período de tiempo afecta el análisis del comportamiento del costo.

Los costos variables que se consideran dentro de BORDER [diseño integral S.A es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción, se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Los costos fijos se mantienen como energía eléctrica, arriendo del local, consumo de teléfono, servicio de agua potable, depreciación, sueldos y sus correspondientes beneficios de ley.

4.5.1. Costo variable.

Varía en proporción directa a la modificación en la base de actividad, en general los costos variables se modifican en proporción directa a los cambios en la base de actividad, por lo que el costo unitario variables es constante. Estos costos son por lo general desembolsables y representan el valor de los componentes necesarios para producir una cantidad de unidades cuyo crecimiento está en función del volumen manteniendo inalterable el costo unitario. Es un valor agregado al producto en el que sólo se incurre cuando hay producción.⁴¹

4.5.2. Costos fijos.

Son los costos que no se modifican al hacerlo la base de actividad, costo dependiente que se encuentra directamente influenciados por los cambios en la actividad. Aunque permanece aparentemente estático, el paso del tiempo y los cambios en el volumen de actividad ocasionan variaciones en estos costos, motivo por el cual debe recalcar que son relativamente fijos y esto sólo durante períodos limitados. Estos costos pueden ser desembolsables o no, en cuyo caso representa gastos efectuadas previamente y de las cuales se pueden obtener beneficios.

⁴¹ www.monografias.com/trabajos60/manual-contabilidad-costos-iii/manual-contabilidad-costos.

Es el valor que asume la empresa para mantener una capacidad instalada durante un tiempo indefinido cuyo comportamiento estará influenciado por la decisión de mantener su capacidad de producción.⁴²

4.6. Gastos Generales.

Gastos incurridos en la operación de un negocio que no pueden ser directamente relacionados con los productos o servicios que ofrece la empresa.

Estos gastos como servicios públicos, seguridad y mantenimiento, son agrupados en varias clases (gastos generales y distribuidos por unidades de productos o servicios mediante un método de asignación estándar como horas de trabajo directas, dinero por labor directa y materiales.⁴³

Los gastos, otros que las materias primas y la mano de obra directa, se identificarán como gastos generales de fabricación. Estos gastos son:

- Suministro de fabricación
- Mano de obra indirecta (almacenista, capataz, encargado de seguridad)
- Gastos relacionados al local o al lugar de funcionamiento de la máquina, impuesto de propiedad de la tierra.
- Gasto de servicios (arriendo, servicios públicos, amortización, seguros).

⁴² www.promonegocios.net/costos/costos-fijos.html

⁴³ wikiaduanas.com/wikipedia/index.php/Gastos_Generales

- Los gastos de representación y mantenimientos⁴⁴

Incluyen el importe de los gastos en que se incurren en las actividades de administración de la entidad o de la unión (excluyendo los del personal de dirección vinculado a la producción) y aquellos que tienen un carácter general (protección, áreas verdes, etc.).

Comprenden entre otros, conceptos tales como: gastos de la fuerza de trabajo, pagos de subsidios de seguridad social a corto plazo del personal de dirección de la empresa, gastos en comisión de servicios, gastos de oficina (teléfonos, telégrafo, correos, consumo de materiales, electricidad, etc.), depreciación de los Activos Fijos Tangibles de las actividades generales y de administración, cafeterías y locales destinados a actividades socioculturales, mantenimientos y reparaciones corrientes de las instalaciones y equipos de uso general, gastos generales de protección del trabajo y de preparación de cuadros.

Los gastos registrados en estas cuentas se analizan en los elementos establecidos en los Sistemas de Costo de cada entidad.

Se debita:

1. Por los materiales utilizados en las actividades vinculadas con la administración, así como gastos de la fuerza de trabajo, pagos de subsidios de seguridad social a corto plazo del personal de dirección de la empresa, depreciación de los Activos Fijos Tangibles de las actividades

⁴⁴ <http://www.web-empresa.com.co/Contabilidad/generales.htm>

generales y de administración, cafeterías y locales destinados a actividades socioculturales, mantenimientos y reparaciones corrientes de las instalaciones y equipos de uso general, gastos generales de protección del trabajo y de preparación de cuadros.

2. Por los servicios recibidos de terceros, tales como gastos en comisión de servicios, gastos de oficina (teléfonos, telégrafo, correos, electricidad, etc.

Se acredita:

3. Por las devoluciones al almacén.
4. Por la cancelación de su saldo, al final del período contable.⁴⁵

4.6.1. Seguros.

Se trata de aquello que es cierto e indubitable, o que aparece exento de riesgo y peligro. Es un contrato a través del cual una persona paga una prima para recibir una indemnización en caso de sufrir un accidente o robo. También existen los seguros de vida, donde la compañía aseguradora abona una cierta suma a los familiares del muerto.

En los contratos de seguro, existen obligaciones y derechos recíprocos para el asegurador y el asegurado. La intención del asegurado es obtener una

⁴⁵www.cubaindustria.cu/contadoronline/contabilidad/Uso%20y%20Contenido/822%20Gastos%20General

protección económica de sus bienes o de las personas que pudieran sufrir daños, mientras que el negocio para el asegurador es el cobro de la prima.

El contrato de seguro implica la existencia de un interés asegurable, se establece una relación lícita entre un valor económico y un bien; es posible asegurar bienes materiales, e inmateriales, un riesgo asegurable, una prima y la obligación del asegurador a indemnizar.⁴⁶

4.6.2. Mantenimiento.

Es una acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene. Otorga la posibilidad de racionalizar costos de operación. El mantenimiento debe ser tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

El mantenimiento es la segunda rama de la conservación y se refiere a los trabajos que son necesarios hacer con objeto de proporcionar un servicio de calidad estipulada. Es importante notar que, basados en el servicio y su calidad deseada, debemos escoger los equipos que nos aseguren obtener este servicio; el equipo queda en segundo término, pues si no nos proporciona lo que pretendemos, debemos cambiarlo por el adecuado. Por ello, hay que

⁴⁶ <http://definicion.de/seguro/>

recordar que el equipo es un medio y el servicio es el fin que deseamos conseguir.

Mantenimiento es la actividad humana que garantiza la existencia de un servicio dentro de una calidad esperada. Cualquier clase de trabajo hecho en sistemas, subsistemas, equipos maquinas, etc., para que estos continúen o regresen a proporcionar el servicio con calidad esperada, son trabajos de mantenimiento, pues están ejecutados con este fin. el mantenimiento se divide en mantenimiento correctivo y mantenimiento preventivo.

Mantenimiento correctivo.

Es una acción de carácter puntual a raíz del uso, agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes, piezas, materiales y en general, de elementos que constituyen la infraestructura o planta física, permitiendo su recuperación, restauración o renovación, sin agregarle valor al establecimiento. Es la actividad humana desarrollada en los recursos físicos de una empresa, cuando a consecuencia de una falla han dejado de proporcionar la calidad de servicio esperada. Este tipo de mantenimiento se divide en dos ramas:

1. Correctivo contingente.

El mantenimiento correctivo contingente se refiere a las actividades que se realizan en forma inmediata, debido a que algún equipo proporciona servicio

vital ha dejado de hacerlo, por cualquier causa, y tenemos que actuar en forma emergente y, en el mejor de los casos, bajo un plan contingente.

Las labores que en este caso deben realizarse, tienen por objeto la recuperación inmediata de la calidad de servicio; es decir, que esta se coloque dentro de los límites esperados por medio de arreglos provisionales, así, el personal de conservación debe efectuar solamente trabajos indispensables, evitando arreglar otros elementos de la máquina o hacer otro trabajo adicional, que quite tiempo para volverla a poner en funcionamiento con una adecuada fiabilidad –que permite la atención complementaria cuando el mencionado servicio ya no se requiera o la importancia de este sea menor y, por lo tanto, al ejecutar estos trabajos se reduzcan las pérdidas.⁴⁷

2. Correctivo programable.

El mantenimiento correctivo programable se refiere a las actividades que se desarrollan en los equipos o máquinas que están proporcionando un servicio trivial y este, aun que necesario, no es indispensable para dar una buena calidad de servicio, por lo que es mejor programar su atención, por cuestiones económicas; de esta forma, se puede compaginarse si estos trabajos con los programas de mantenimiento o preservación. Ventajas del Mantenimiento Preventivo:

⁴⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/EIConceptoDelMantenimiento>

- Confiabilidad, los equipos operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su estado, y sus condiciones de funcionamiento.
- Disminución del tiempo muerto, tiempo de parada de equipos/máquinas.
- Mayor duración, de los equipos e instalaciones.
- Disminución de existencias en Almacén y, por lo tanto sus costos, puesto que se ajustan los repuestos de mayor y menor consumo.
- Uniformidad en la carga de trabajo para el personal de Mantenimiento debido a una programación de actividades. - Menor costo de las reparaciones.

Fases del Mantenimiento Preventivo:

- Inventario técnico, con manuales, planos, características de cada equipo.
- Procedimientos técnicos, listados de trabajos a efectuar periódicamente,
- Control de frecuencias, indicación exacta de la fecha a efectuar el trabajo.
- Registro de reparaciones, repuestos y costos que ayuden a planificar.

4.7. Flujo de caja.

Es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos

de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.⁴⁸

4.7.1. Importancia del flujo de caja.

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado

4.7.2. Propósito del flujo de caja.

El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

El flujo de caja para un período de un año puede contener el movimiento de caja mensual (entradas y salidas en efectivo en cada mes), bimestral (entradas y salidas en efectivo durante el bimestre), o trimestral de acuerdo al tipo de actividades de la empresa y necesidades de información del empresario.

Un presupuesto mensual no siempre refleja la realidad y requiere de mayor exactitud en la información que uno bimestral. Hay que buscar un equilibrio entre el nivel de exactitud y la utilidad para la toma de decisiones. Un flujo de

⁴⁸ <http://www.google.com.ec/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3Aes>

caja trimestral puede ser suficiente para ciertos tipos de negocios. Ejemplo: Una microempresa de pollos asados posiblemente prefiera elegir un período más corto y registrar las entradas y salidas esperadas semanal o quincenalmente.

La información de los registros del año anterior puede facilitar la preparación del presupuesto de flujo de caja del año siguiente. A medida que el sistema de registros provee de información se puede intentar mayor detalle y exactitud en la preparación del flujo de caja.

4.7.3. Ventajas de utilizar un flujo de caja.

El flujo de caja presupuestado es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del empresario porque:

- Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado: ¿generará suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo?
- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los créditos y deudas de la empresa
- Nos indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado
- Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos

presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual). Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.

- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar.

4.8. Tasa interna de retorno.

Está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.⁴⁹

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de

⁴⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno.

riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.⁵⁰

Valor	Decisión a tomar
TIR es mayor que la tasa de interés	El rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.
TIR es menor que la tasa de interés	El proyecto debe rechazarse.
TIR es igual a la tasa de interés	El inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

4.9. Valor actual neto.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.⁵¹

⁵⁰ <http://www.econlink.com.ar/economia/criterios/tir.shtml>

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_F}{(1+k)^t} - I_0$$

V_F representa los flujos de caja.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, r pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

⁵¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r).	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

4.10. Beneficio/Costo.

La relación beneficio/costo se considera algunas veces como suplementarios, puesto que son utilizados generalmente en combinación con los análisis de valor presente, costo anual o tasa de retorno. Además, determinar si se debe emprender un proyecto comparando sus beneficios y sus costos, dados los valores para los beneficios, desbeneficios y costos, y la tasa de interés.

Al método Beneficio/Costo, se le conoce como razón Beneficio/Costo. Tiene amplio uso en el análisis de las empresas. Para que una alternativa sea aceptable la razón Beneficio/Costo debe ser mayor o igual a la unidad.⁵²

4.10.1. Análisis Beneficio – Costo.

El método de análisis B/C está basado en la razón de los beneficios a los costos asociada con un proyecto particular. Se considera que un proyecto es atractivo cuando los beneficios derivados de su implementación y reducidos por los beneficios negativos esperados exceden sus costos asociados. Por lo tanto, el primer paso en un análisis Beneficio/Costo es determinar cuáles de los elementos son beneficios positivos, negativos y costos. Se pueden utilizar las siguientes descripciones que deben ser expresadas en términos monetarios.

⁵²ssfe.itorizaba.edu.mx/industrial/reticula/ingenieria_economica/ingenieria_economica/unidad_3/tem

4.11. Período de recuperación del capital.

Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. En otros términos se dice que es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o período de tiempo de recuperación de una inversión.

Una forma sencilla de cálculo se realiza a partir de la siguiente fórmula.

$$PR = t_n + \frac{SA1}{SA1 + SA2} - m$$

Donde:

t_n es el número de años con saldo acumulado negativo desde el primer gasto anual de inversión (incluyendo la construcción).

SA1 es el valor absoluto del último saldo acumulado negativo.

SA2 es el valor absoluto del primer saldo acumulado positivo.

m es el período de tiempo de la construcción y el montaje

El período de recuperación no considera la etapa referida a la construcción por lo que se deduce el tiempo que media entre el inicio de la construcción y el momento de la puesta en explotación. Tampoco considera para su cálculo la

corriente de costo y beneficio durante la vida productiva del proyecto después que se ha reembolsado el costo de inversión original.

La ventaja de este criterio radica en su simplicidad, pero su aplicación no sirve para comparar proyectos, dado que no considera el valor del dinero en el tiempo sino que compara directamente valores obtenidos en distintos momentos. Más que un criterio económico, este indicador es una medida de tiempo.⁵³

No es aconsejable utilizarlo tampoco como criterio básico o de decisión fundamental para seleccionar proyectos. Es por ello que se utiliza sólo como complemento del análisis de rentabilidad de inversión y de indicadores básicos como el VAN y la TIR.

Es útil sobre todo en condiciones de elevado riesgo, en que la rápida recuperación del capital tiene particular importancia y por lo tanto interesa conocer cuánto demora recuperar lo invertido.

4.12. Punto de Equilibrio.

Para obtener el PUNTO DE EQUILIBRIO, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y

⁵³ [www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Finanzas/Estudios Factibilidad/Industria/MEFI](http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Finanzas/Estudios%20Factibilidad/Industria/MEFI)

que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Se entiende por costos operativos de naturaleza fija aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación. En el caso de BORDER |diseño integral S.A incurre en costos de arrendamiento de bodegas y en depreciaciones de maquinaria. Si la empresa produce a un porcentaje menor al de su capacidad instalada tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento y depreciación tal y como si trabaja al 100% de su capacidad.

Por su parte los gastos operacionales fijos son aquellos que se requieren para poder vender los productos al consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien que se ofrece. Siempre aparecerán produzcase o no la venta. También se puede decir que el gasto es lo que se requiere para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos de ventas (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluye muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo estos costos variables como la mano de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, sí dependen del volumen de producción.

Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existiría esta partida en la estructura de gastos.

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr los costos y gastos con sus ingresos obtenidos, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar al apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

Formula

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Donde: CF= costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq= costo variable unitario o también se puede calcular para ventas de la siguiente manera.

Formula

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde: CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

Margen de contribución

Contablemente se puede definir al margen de contribución como la diferencia entre ventas o ingresos operacionales y los costos variables. También se puede definir como la cantidad de ingresos operacionales que quedan disponibles para cubrir los costos y para generar una utilidad operacional.

$$MC = \text{Ventas} - \text{Costos variables}$$

CAPITULO V

5.1. Conclusiones.

En el transcurso de la elaboración de esta tesis de grado se determina la necesidad que tiene la empresa de crecer a corto y mediano plazo, todos sus altos ejecutivos tienen la firme convicción de poder hacer de BORDER |diseño integral S.A, un lugar seguro para trabajar otorgándoles a sus empleados un sitio donde puedan ir escalando de acuerdo al trabajo y esfuerzo demostrado con el compromiso de vida de cada uno de ellos, este compromiso permitirá cumplir los objetivos planteados.

La implementación de un plan estratégico le permitirá a la empresa mejorar de manera progresiva, conociendo el camino correcto que le conducirá al éxito, este plan se llevará a cabo con el involucramiento de todas las áreas de la empresa, teniendo en esta ocasión el pleno conocimiento del saber hacerlo a través de la implementación de las diferentes matrices que ayudarán al control y seguimiento de las actividades diarias.

Este documento final contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la empresa, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades internas de la organización.

Este Plan estratégico no constituye un documento acabado, si no que por el contrario es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser

sometido a evaluaciones periódicas, según las necesidades de desarrollo de BORDER |diseño integral S.A. Por lo tanto, se le puede agregar nuevos proyectos o mejorar lo que ya se ha logrado implementar.

Es importante también destacar la activa participación de todos los miembros de la empresa durante todo el proceso de formulación del Plan con cuyo aporte se ha logrado tener los elementos fundamentales que sustentan la formulación del Plan Estratégico.

5.2. Recomendaciones.

El plan estratégico desarrollado es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer la empresa en el futuro. El presente Plan Estratégico requiere de su difusión y conocimiento amplio entre todos los involucrados en la organización; pues es la única forma en que los empleados incorporarán para sí la Visión BORDER |diseño integral S.A.

Mantener al personal comprometido con la organización cumpliendo con todos los beneficios de ley para disminuir el índice de rotación actual del personal ya que esto implica un gasto directo para la empresa perjudicando en tiempo y en el volumen de producción, afectando directamente a la rentabilidad deseada por los accionistas. Mejorar la calidad en servicio a los clientes frecuentes y potenciales, para incrementar la lista de clientes cada vez más satisfechos por adquirir un producto con diseño esto asegura el crecimiento de la empresa a corto plazo e incrementa el potencial a futuro considerando la expansión internacional que desea la empresa.

El avance logrado con el presente Plan indica que, en materia de planificación la empresa debe orientar sus esfuerzos y recursos hacia la ejecución de los planes de acción, para que el Plan se convierta en un efectivo instrumento de gestión, es importante que la empresa considere los objetivos de crecimiento y de producción.

Bibliografía:**Texto**

- HEIZER, Jay, Dirección de la producción, decisiones estratégicas 6ta edición, Prentice Hall. 2001
- VIDALES, María Dolores, El mundo del envase, Azcapotzalco, 2003
- CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, tercera edición, 1999
- MEJIA, Carlos Alberto. Publicación periódica coleccionable, Documentos Planning, 2000
- PHILIP, Kotler Dirección de Mercadotecnia, octava edición Prentice Hall, 2000.
- BROTO RUBIO, J.J.: Fundamentos de Contabilidad y Gestión. Imp. Gore, Zaragoza, 1992. HORNGREN, C.T.: Contabilidad Administrativa. Introducción. Ed. Prentice-Hall, 1998.
- JIMENEZ MONTAÑES, M. a Hispanoamericana, S.A. 5ª edición. México, 1989.
- TEBAR F, S.L Fundamentos de Contabilidad de Costes. Imp. Albacete, 1995.
- MALLO, C. Y M.A. JIMÉNEZ: Contabilidad de Costes. Ed. Pirámide, S.A. Madrid, 2000.
- RIVERO TORRE, P.: Análisis de Balances y Estados Complementarios. Ed. Pirámide, S.A. Madrid, 1993.
- QUESADA. SÁNCHEZ, F.J.: Fundamentos de Contabilidad. Imp. Tébar Flores, Albacete, 1992.

Internet

- www.promonegocios.net/costos/costos-fijos.html
- www.wikiaduanas.com/wikipedia/index.php/Gastos_Generales
- <http://www.web-empresa.com.co/Contabilidad/generales.htm>
- <http://definicion.de/seguro/>
- www.uees.edu.ec/investigacion/cuaderno5/tema2.PDF
- www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.F.Judicial.80.htm
- www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html
- www.mailxmail.com/curso-analisis-estados-financieros-nueva-metodologia/introduccion
- www.wikilearning.com/monografias/rendimiento_financiero/busqueda/3
- www.mitecnologico.com/Main/InversionesTemporales
- www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rgl-conta/3.3.3.1.htm
- www.mitecnologico.com/Main/TerminologiaDeLaDepreciacion
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EIConceptoDelMantenimiento>
- <http://www.google.com.ec/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3Aes-ES%3Aof>
- http://fundacionq.org/documentos/FQ_procesos_gral.pdf