

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA  
PARA CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y  
RENTABILIDAD DE LA VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS,  
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**LILIANA XIMENA PÉREZ CHILQUINGA**

[liliana\\_1720@yahoo.es](mailto:liliana_1720@yahoo.es)

**Director: Ing. Gilma Beatriz Cevallos Moscoso, MSc.**

[cevallosgilma@hotmail.com](mailto:cevallosgilma@hotmail.com)

**2012**

## DECLARACIÓN

Yo, Liliana Ximena Pérez Chiliquina, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Liliana Ximena Pérez Chiliquina**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Liliana Ximena Pérez Chiliquina, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Gilma Beatriz Cevallos Moscoso, MSc.**

**DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTO

*Mi más profundo agradecimiento principalmente a Dios por bendecirme todos los días de mi vida, a mis padres por apoyarme constantemente en cada uno de mis pasos, a mis hermanos por ser mis compañeros y amigos, a mis amigas por hacer de la vida universitaria una experiencia bonita, a mi familia UDC por haberme acogido en su gran equipo de trabajo, a mis maestros por el conocimiento transmitido, a mi tío Patricio por brindarme su confianza, a Vidriería Patricio Pérez e Hijos por su colaboración y finalmente a mi directora de tesis Ing. Gilmita por su apoyo y guía.*

*Un agradecimiento especial a Miguelito por su apoyo infinito y su amor incondicional hacia mí.*

*A todos y cada uno de Ustedes mil y un millón de gracias!*

## DEDICATORIA

*Con mucho amor y cariño este logro va dedicado a mi mamita Rosa Chiliquina  
que con sus palabras de aliento, apoyo y confianza han hecho posible la  
culminación de este proyecto y es la persona que más se alegra y se siente  
orgullosa de mí*

*Liliana*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	1
<b>1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.4 RECURSOS .....</b>	<b>3</b>
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
<b>1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>9</b>
1.4 ALCANCE .....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.6 METODOLOGÍA.....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN .....	12
2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	13
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
<b>2.3.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2 IMPORTANCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>16</b>
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	18
<b>2.4.1 ETAPA I: ELABORAR EL ANÁLISIS AMBIENTAL. ....</b>	<b>18</b>

<b>2.4.1.1</b>	<b>Ambiente Externo</b> .....	18
2.4.1.1.1	Macroambiente .....	18
2.4.1.1.2	Microambiente .....	19
<b>2.4.1.2</b>	<b>Ambiente Interno</b> .....	21
<b>2.4.2</b>	<b>ETAPA II: FIJAR UNA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2.1</b>	<b>Misión</b> .....	23
2.4.2.1.1	Elementos de la Misión.....	23
<b>2.4.2.2</b>	<b>Visión</b> .....	24
2.4.2.2.1	Características de la Visión.....	24
2.4.2.2.2	Elementos de la Visión .....	24
<b>2.4.2.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	25
2.4.2.3.1	Características de los objetivos .....	25
<b>2.4.2.4</b>	<b>Valores</b> .....	25
<b>2.4.2.5</b>	<b>Principios Organizacionales</b> .....	26
<b>2.4.3</b>	<b>ETAPA III: FORMULAR UNA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.3.1</b>	<b>Herramientas de Análisis (Matrices)</b> .....	26
2.4.3.1.1	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	26
2.4.3.1.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	28
2.4.3.1.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	29
2.4.3.1.4	Matriz FODA .....	30
2.4.3.1.5	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	32
2.4.3.1.6	Matriz Interna – Externa (IE).....	35
2.4.3.1.7	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	36
2.4.3.1.8	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) .....	37
<b>2.4.3.2</b>	<b>Estrategia</b> .....	38
2.4.3.2.1	Tipos de Estrategias .....	38
<b>2.5</b>	<b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b> .....	47
<b>2.5.1</b>	<b>ETAPA IV: IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.</b> .....	<b>47</b>
<b>2.5.1.1</b>	<b>Mapa Estratégico</b> .....	47
2.5.1.1.1	Desarrollo de un Mapa Estratégico .....	49
<b>2.5.1.2</b>	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL.</b> .....	50
2.5.1.2.1	Características de un POA .....	50

2.5.1.2.2	Aspectos para elaborar un Plan Operativo Anual .....	50
2.5.2	<b>ETAPA V: EJERCER EL CONTROL</b> .....	<b>51</b>
2.5.2.1	<b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	51
2.5.2.1.1	Las Perspectivas .....	53
2.5.2.2	<b>Indicadores de Gestión</b> .....	54
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>57</b>
3	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>57</b>
3.1	<b>ETAPA I: ANÁLISIS AMBIENTAL</b> .....	<b>57</b>
3.1.1	<b>ENTORNO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN “VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS”</b> .....	<b>58</b>
3.1.1.1	<b>Macroambiente</b> .....	59
3.1.1.1.1	Factor Económico .....	59
3.1.1.1.2	Factor Social .....	70
3.1.1.1.3	Factor Político .....	72
3.1.1.1.4	Factor Tecnológico .....	73
3.1.1.2	<b>Microambiente</b> .....	74
3.1.1.2.1	Amenaza de Nuevos Competidores .....	74
3.1.1.2.2	Poder de Negociación de Proveedores.....	75
3.1.1.2.3	Amenaza de Productos Sustitutos.....	76
3.1.1.2.4	Poder de Negociación de los Clientes.....	77
3.1.1.2.5	Rivalidad entre competidores .....	78
3.1.1.3	<b>Oportunidades y Amenazas detectadas</b> .....	79
3.1.1.3.1	Oportunidades .....	79
3.1.1.3.2	Amenazas .....	80
3.1.1.4	<b>Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas</b> .....	80
3.1.2	<b>ENTORNO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN “VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS”</b> .....	<b>98</b>
3.1.2.1	<b>Componente Organizacional</b> .....	98
3.1.2.2	<b>Componente de Comercialización</b> .....	100
3.1.2.3	<b>Componente Financiero</b> .....	101
3.1.2.3.1	Evaluación Financiera.....	102
3.1.2.4	<b>Componente de Recursos Humanos</b> .....	104



3.1.2.5	<b>Componente de Producción</b> .....	106
3.1.2.6	<b>Fortalezas y Debilidades detectadas</b> .....	109
3.1.2.6.1	Fortalezas .....	109
3.1.2.6.2	Debilidades .....	110
3.1.2.7	<b>Matriz de Priorización de Fortalezas y Debilidades</b> .....	110
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>112</b>
4	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b> .....	<b>112</b>
4.1	ETAPA II: DIRECCIÓN ORGANIZATIVA .....	112
4.1.1	<b>MISIÓN</b> .....	<b>112</b>
4.1.2	<b>VISIÓN</b> .....	<b>114</b>
4.1.3	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>115</b>
4.1.3.1	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	115
4.1.3.2	<b>Objetivos Estratégicos por Perspectivas</b> .....	115
4.1.4	<b>VALORES</b> .....	<b>116</b>
4.1.5	<b>PRINCIPIOS</b> .....	<b>117</b>
4.2	ETAPA III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	117
4.2.1	<b>ETAPA 1: DE LOS INSUMOS</b> .....	<b>118</b>
4.2.1.1	<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b> .....	118
4.2.1.2	<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b> .....	120
4.2.1.3	<b>Matriz de Perfil Competitivo</b> .....	122
4.2.2	<b>ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN</b> .....	<b>124</b>
4.2.2.1	<b>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</b> . 124	
4.2.2.1.1	Estrategias FO .....	124
4.2.2.1.2	Estrategias FA .....	125
4.2.2.1.3	Estrategias DO .....	126
4.2.2.1.4	Estrategias DA .....	127
4.2.2.2	<b>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</b> ....	129
4.2.2.3	<b>Matriz Interna – Externa (IE)</b> .....	130
4.2.2.4	<b>Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</b> .....	131
4.2.3	<b>ETAPA 3: DE LA DECISIÓN</b> .....	<b>133</b>
4.2.3.1	<b>Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)</b> .....	133
4.2.3.1.1	<b>Priorización y selección de estrategias</b> .....	135

4.3	ETAPA IV: IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA .....	137
4.3.1	<b>TEMAS Y OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS .....</b>	<b>137</b>
4.3.2	<b>ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>138</b>
4.3.2.1	Perspectiva Financiera .....	140
4.3.2.2	Perspectiva Cliente.....	140
4.3.2.3	Perspectiva Procesos Internos .....	141
4.3.2.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	142
4.3.2.5	Relación Causa - Efecto .....	142
4.3.3	<b>MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>143</b>
4.3.4	<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>144</b>
4.4	ETAPA V: EJERCER CONTROL .....	149
4.4.1	<b>DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>149</b>
4.4.2	<b>DESARROLLO DE INDICADORES .....</b>	<b>150</b>
4.4.2.1	Indicadores para la Perspectiva Financiera .....	150
4.4.2.2	Indicadores para la Perspectiva Clientes.....	151
4.4.2.3	Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos .....	152
4.4.2.4	Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	152
4.4.3	<b>CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>153</b>
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>155</b>
5	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>155</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	155
5.2	RECOMENDACIONES .....	157
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>162</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ubicación Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	2
Figura 2 – Modelo para el Planteamiento del Problema .....	5
Figura 3 - Modelo de Administración Estratégica.....	17
Figura 4 – Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	20
Figura 5 - Modelo de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	34
Figura 6 - Modelo de la Matriz Interna - Externa.....	35
Figura 7 - Modelo de la Matriz de la Gran Estrategia.....	36
Figura 8 - Mapa Estratégico para el Sector Privado.....	48
Figura 9 - Cuadro de Mando Integral como Marco Estratégico para la Acción. ....	52
Figura 10 - Indicadores de Gestión para las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. .....	56
Figura 11 – Entorno Externo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	58
Figura 12 – Evolución del Producto Interno Bruto .....	60
Figura 13 - PIB REAL en miles de dólares de 2000. ....	61
Figura 14 - Tasa de variación en % del PIB REAL a precios del 2000. ....	61
Figura 15 - Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB. ....	62
Figura 16 – Evolución del Valor Agregado Bruto en la Industria de la Construcción .....	64
Figura 17 – Tipos de Inflación .....	65
Figura 18 - Inflación mensual por ciudad y región. ....	66
Figura 19 - Incidencias en la inflación de las divisiones de artículos .....	66
Figura 20 - Tasa de Interés Activa.....	67
Figura 21 - Tasa de Interés Pasiva.....	68
Figura 22 – Sectores con mayor incidencia delictiva en la ciudad de Quito.....	71
Figura 23 – Entorno Interno para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	98
Figura 24 – Organigrama de Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	99
Figura 25 – Canal de Distribución de Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	101
Figura 26 – Herramientas y Equipos .....	107
Figura 27 – Resultados Matriz PEYEA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	130
Figura 28 – Matriz Interna – Externa (IE).....	131
Figura 29 – Matriz de la Gran Estrategia para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	132

Figura 30 – TEMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	137
Figura 31 – Relación TEMA ESTRATÉGICO - ESTRATEGIAS.....	138
Figura 32 – Relación OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ESTRATEGIAS .....	138
Figura 33 – Correlación entre Estrategias y Temas y Objetivos Estratégicos.....	139
Figura 34 – MAPA ESTRATÉGICO.....	143

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Lista preliminar de elementos .....	6
Tabla 2 - Elementos no pertinentes para la definición del problema .....	8
Tabla 3 - Elementos de posible pertinencia para la definición del problema.....	8
Tabla 4 - Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	27
Tabla 5 - Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
Tabla 6 - Modelo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	30
Tabla 7 - Modelo de la Matriz FODA .....	32
Tabla 8 - Modelo de la MCPE.....	37
Tabla 9 - Tipos de Estrategias .....	38
Tabla 10 - PIB REAL en precios constantes de 2000 t tasa de variación en % .....	60
Tabla 11 - Evolución del Salario Mínimo en el Ecuador .....	69
Tabla 12 – Proveedores de Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	76
Tabla 13 – Competidores principales para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	79
Tabla 14 – Matriz de Priorización de Holmes – Oportunidades .....	81
Tabla 15 – Matriz de Priorización de Holmes – Amenazas .....	81
Tabla 16 – Recurso Humano Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	105
Tabla 17 – Matriz de Priorización de Holmes - Fortalezas .....	111
Tabla 18 – Matriz de Priorización de Holmes - Debilidades .....	111
Tabla 19 – Objetivos Estratégicos por Perspectivas.....	115
Tabla 20 – Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	119
Tabla 21 – Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	121
Tabla 22 – Matriz de Perfil Competitivo.....	123
Tabla 23 – Matriz FODA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	128
Tabla 24 – Matriz PEYEA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	129
Tabla 25 – MCPE para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	134
Tabla 26 – Matriz de Priorización de Holmes – Estrategias .....	136
Tabla 27 – Primer Plan Operativo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	145
Tabla 28 – Factores Críticos de Éxito por Perspectiva.....	149
Tabla 29 – Cuadro de Mando Integral para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	154

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Cartera de Productos Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	163
ANEXO B – Lluvia de Ideas para el Análisis Ambiental de Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	169
ANEXO C – Matriz de Priorización de Holmes - OPORTUNIDADES .....	171
ANEXO D – Matriz de Priorización de Holmes - AMENAZAS .....	173
ANEXO E – Estado de Pérdidas y Ganancias de Vidriería Patricio Pérez e Hijos.....	175
ANEXO F – Balance General de Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	176
ANEXO G – Razones Financieras de Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	178
ANEXO H – Matriz de Priorización de Holmes - FORTALEZAS .....	181
ANEXO I – Matriz de Priorización de Holmes - DEBILIDADES .....	183
ANEXO J – Matriz de Priorización de Holmes - ESTRATEGIAS .....	185
ANEXO K – Presupuesto para el Plan Operativo de Vidriería Patricio Pérez e Hijos .....	188

## RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer, y que además consiste en elaborar la misión, visión, valores y principios de la organización, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cuál es la situación real de la organización dentro del medio y la industria en la que se desenvuelve.

El presente proyecto de titulación que a continuación se presenta se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Capítulo 1.- En el presente capítulo se realiza una presentación de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos, se revisa su origen, su historia, así como los productos y servicios que presta y los recursos que utiliza. Se hace referencia al problema que presenta y la necesidad que tiene de la Planificación Estratégica. Se detallan objetivos de la investigación, alcance, justificación y método que se utilizará para desarrollar el presente proyecto.

Capítulo 2.- En este capítulo se describen los fundamentos teóricos en los cuales se basa el presente proyecto. Se define la planificación estratégica, así como la importancia y el proceso de la misma.

El proceso de administración estratégica se divide en:

- ✓ Planeación Estratégica que a su vez está constituida por:
  - Elaboración del análisis ambiental
  - Fijación de una dirección organizativa
  - Formulación de una estrategia organizativa
- ✓ Planeación Operativa que está constituida por:
  - Ejecución o implementación de la estrategia organizativa
  - Control de la estrategia.

Como el objetivo general del presente proyecto es el diseño de la planificación estratégica su alcance llega hasta la formulación de una estrategia organizativa, la implementación y evaluación se incluye a manera de información.

Capítulo 3.- Este capítulo se enfocará en el análisis ambiental interno y externo de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos con el fin de conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más influyentes, que posteriormente se utilizarán para la construcción de la matriz FODA.

Capítulo 4.- El presente capítulo muestra el Direccionamiento Estratégico propuesto para Vidriería Patricio Pérez e Hijos, su Matriz FODA, además se define las estrategias que la organización deberá seguir para la consecución de sus objetivos estratégicos a través de un plan de acción propuesto con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se propone también indicadores de gestión que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Capítulo 5.- El presente capítulo es el último en el proyecto de titulación, el mismo que contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado una vez desarrollado y finalizado el proyecto.



## ABSTRACT

Strategic planning is a tool for diagnosis, analysis, reflection and collective decision making, dealing with the present day state of affairs and the road to be followed, furthermore consisting of developing a mission, vision, values and principles of the organization, identification of its strengths, weaknesses, opportunities and threats, determining long term objectives and choosing the specific strategies to follow, after having determined what the real situation of the organization is as within the environment and the industry in which it operates.

This titling project as presented below is set up as follows:

Chapter 1.- This chapter provides for an introduction of the enterprise Patricio Perez and Sons Glass, a review of its origin, history and the products and services being offered and resources being used. Reference is made to the presented problem and the necessity for Strategic Planning.

Furthermore, details are given of the research objectives, scope, the method being used to develop this project and its justification.

Chapter 2.- This chapter describes the theoretical foundations on which this project is based. It defines the strategic planning, and the importance and the process thereof.

The strategic administration process is divided into:

- ✓ Strategic Planning, which in turn comprises:
  - Elaboration of the environmental analysis
  - Establishment of organizational leadership
  - Establishment of an organizational strategy
- ✓ Operational Planning, which comprises:
  - Execution or implementation of an organizational strategy
  - Strategy Control.

Since the overall goal of this project is the setting up of strategic planning, its reach extends to formulation of an organizational strategy. The implementation and evaluation part is included for information purposes.

Chapter 3.- This chapter will focus on internal and external environmental analysis of the organization Patricio Perez and Sons Glass in order to determine the most influential strengths, weaknesses, opportunities and threats which is then used for the construction of the SWOT Matrix.

Chapter 4.- This chapter shows the proposed Strategic Direction Patricio Perez and Sons Glass, the SWOT Matrix also defines the strategies that the organization should follow to achieve its strategic objectives will be defined through a proposed action plan with the four perspectives of a balanced scorecard. Also, performance indicators will be suggested, that will measure the performance of strategic objectives of the organization.

Chapter 5.- This is the final chapter in the project, containing the conclusions and recommendations that are developed once the project is finalized.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se realiza una presentación de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos, se revisa su origen, su historia, así como los productos y servicios que presta y los recursos que utiliza. Se hará referencia al problema que presenta y la necesidad que tiene de la Planificación Estratégica.

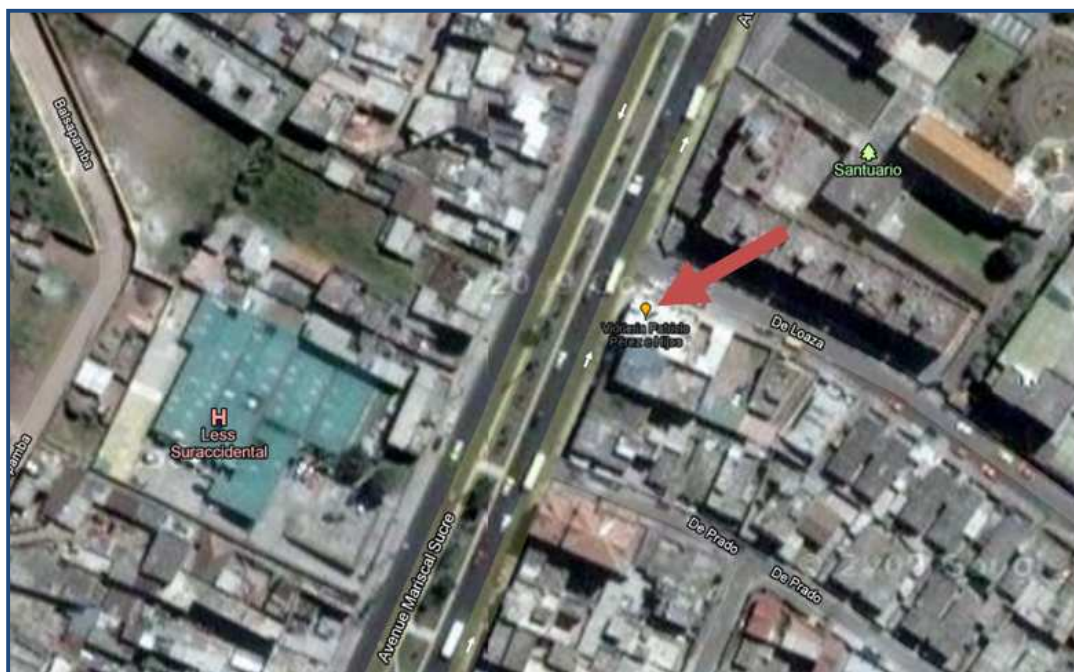
Se detallan objetivos de la investigación, alcance, justificación y método que se utilizará para desarrollar el presente proyecto.

### **1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La organización nace con el nombre de vidriería Cotopaxi en el año 1991, siendo su único dueño el Sr. Segundo Toapanta, luego de 10 años de haber operado en el mercado la organización cambia de razón social a Vidriería Patricio Pérez e Hijos y su nuevo dueño pasa a ser el Sr. Patricio José Pérez Caza, desde entonces hasta la actualidad la organización se ha mantenido bajo su dirección.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos es una organización constituida legalmente bajo la figura de Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad, que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito y está ubicada en la avenida Mariscal Sucre S10-335 y Baltazar Loaiza.



**Figura 1** – Ubicación Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
(Maps, 2011)

Durante estos 20 años, la organización ha tenido como objeto la manufactura, transformación, comercialización e instalación de productos elaborados en vidrio y aluminio.

En la actualidad Vidriería Patricio Pérez e Hijos cuenta con 9 trabajadores, los mismos que combinan sus habilidades para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a los clientes.

### 1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Vidriería Patricio Pérez e Hijos es una organización que cuenta con una trayectoria de 2 décadas en el mercado nacional, que fue constituida con el fin de manufacturar, transformar, comercializar e instalar productos elaborados en vidrio y aluminio.

Actualmente se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito que fue fundada el 16 de octubre de 1906 y actualmente agrupa a 20 mil socios activos dedicadas a las distintas industrias.

A su vez Vidriería Patricio Pérez e Hijos se encuentra afiliada a la Cámara Artesanal de Pichincha fundada en 1966, la misma que es filial de la Federación Nacional de Cámaras (FENACA).

### **1.1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee una amplia cartera de productos, adicionalmente presta el servicio de atención al cliente, suministro e instalación del producto elaborado en aluminio y vidrio.

Entre los principales productos que ofrece la organización se encuentra:

- ✓ Cortinas de Baño
- ✓ Claraboyas
- ✓ Divisiones de Oficina
- ✓ Espejos
- ✓ Muebles
- ✓ Piel de vidrio
- ✓ Puertas
- ✓ Pasamanos
- ✓ Ventanas
- ✓ Vidrio
- ✓ Vitrinas

Los gráficos de cada producto se lo puede observar en el Anexo A.

### **1.1.4 RECURSOS**

El recurso humano de la organización está formado por ocho personas con experiencia en la rama del vidrio, una persona con experiencia en atención al cliente y adicionalmente se cuenta con un contador externo quien solamente se encarga de realizar las declaraciones al fisco. El ambiente laboral está basado en responsabilidades compartidas no definidas, ya que no se maneja un esquema

determinado de funciones para cada miembro de la organización, evidenciando así la ausencia de una estructura orgánica funcional.

Los activos fijos de la empresa lo componen 2 computadoras, equipos y muebles de oficina y una camioneta mazda cabina simple, pulidoras para vidrio, trozadoras para corte de aluminio, caja de herramientas para fabricación e instalación, caballetes para almacenamiento de vidrio con estructura de metal.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos actualmente maneja 3 cuentas bancarias en las siguientes entidades financieras del país: Banco Pichincha, Banco Bolivariano y Banco de Guayaquil.

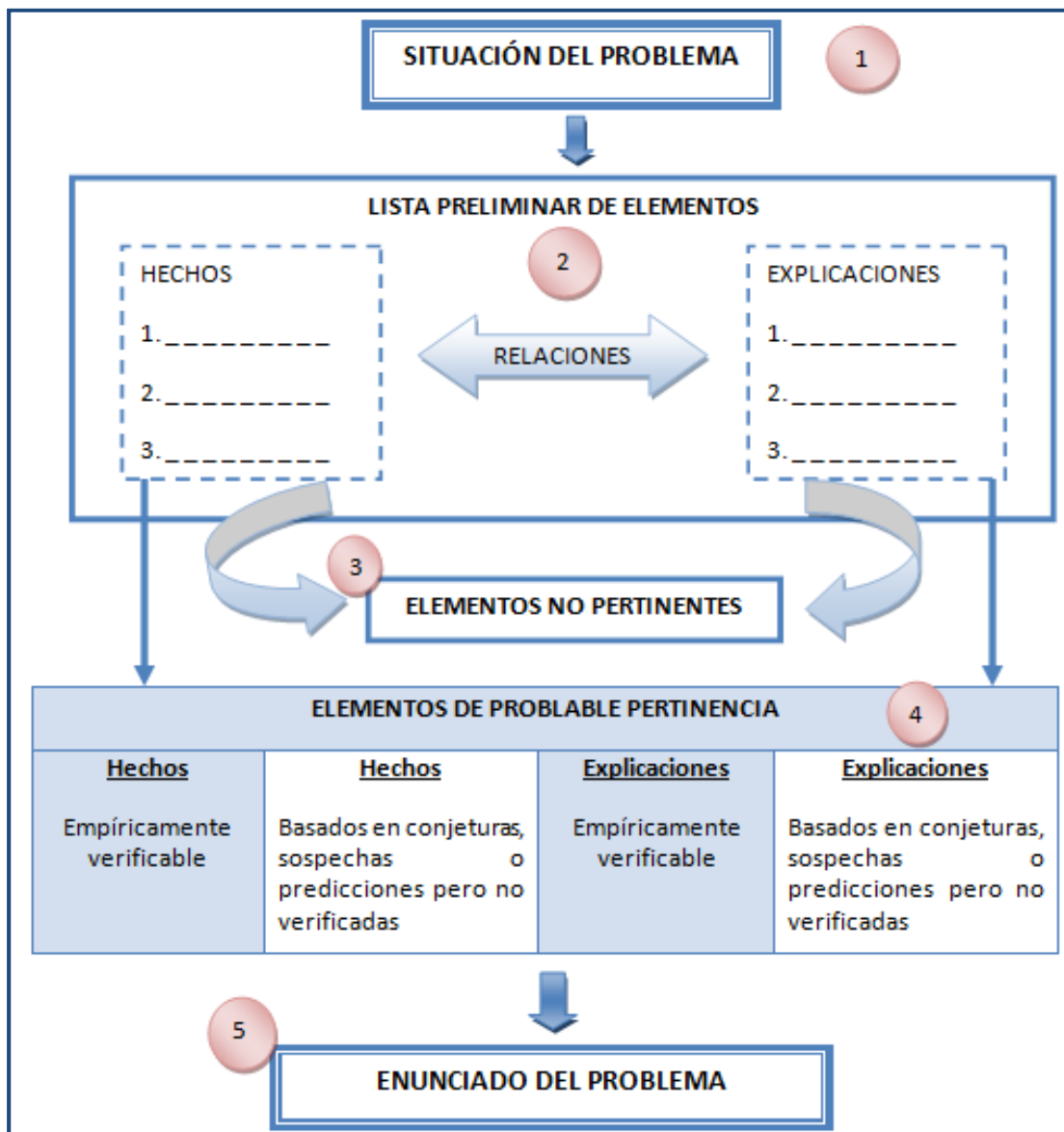
## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Apoyada en el método científico expresada por Van Dalen en su libro Manual de Técnica de la Investigación Educativa, se procede a elaborar el planteamiento del problema para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

Puntos a considerarse:

- Reunión de hechos relacionados con el problema
- Identificar los hechos que son realmente importantes
- Identificar posibles relaciones entre hechos que pudieran causar dificultad
- Dar explicaciones a las causas de dificultad
- Asegurarse mediante observación y análisis, si las explicaciones tienen relación con el problema
- Encontrar explicaciones que permitan una visión más profunda, que aporten a la solución del problema
- Hallar la relación entre los hechos y las explicaciones
- Hallar los supuestos en los que se apoyan los elementos identificados

A continuación la Figura 2 muestra el modelo a seguir para el planteamiento del problema.



**Figura 2** – Modelo para el Planteamiento del Problema  
(Dalen, 1991)

### Paso 1 - Situación del Problema:

Dentro del Plan de Proyecto de Titulación presentado para la realización del proyecto “Diseño de un plan estratégico como herramienta para contribuir a la mejora de la productividad y rentabilidad de la Vidriería Patricio Pérez e Hijos, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito”, numeral 4. Justificación del Proyecto, se ha podido obtener de manera general la situación del problema.

“Vidriería Patricio Pérez e Hijos es una organización que ha venido trabajando desde hace 8 años, por observación directa se constata que su administración se maneja de manera empírica, debido a esto la organización se ve en la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita formular su direccionamiento, determinar sus objetivos, estrategias y políticas a corto, mediano y largo plazo, tomar decisiones correctas y aprovechar de mejor manera sus recursos humanos, económicos y materiales.”

## Paso 2 - Lista Preliminar de Elementos

Posterior a la identificación de la situación del problema, se pudo determinar la siguiente lista preliminar de elementos que se contribuyen al problema.

**Tabla 1** - Lista preliminar de elementos

<b>LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
Vidriería Patricio Pérez e Hijos carece de planificación	Desde el origen de Vidriería Patricio Pérez e Hijos, no existen documentos que certifiquen algún tipo de planificación.
Ausencia de estructura organizacional	El recurso humano de la empresa no conoce las actividades y responsabilidades que debe cumplir
Concentración de autoridad	Las decisiones y responsabilidades están centralizadas en el propietario de la organización, mismo que basa su opinión acorde a beneficios personales
Actitud reactiva	La toma de decisiones se las hace sobre la marcha de los acontecimientos
Ausencia de metas y objetivos	La organización no conoce hacia donde encamina sus esfuerzos ni cuál es su punto de llegada



Administración empírica	La organización ha sido manejada sin ningún criterio y en base a la experiencia y beneficio personal del propietario de la empresa
No se ha definido la razón de ser de Vidriería Patricio Pérez e Hijos	No se ha identificado con claridad el enfoque que tiene la empresa y cuáles son los resultados que debería proporcionar
Las gestiones de la empresa se realizan en base a la demanda	No se planifica ni se realiza ningún tipo de presupuesto para la ejecución de acciones a futuro
La empresa no cuenta con motivación para el personal	La organización no cuenta con principios y valores que forme en el recurso humano algún tipo de compromiso
Alto stock de inventario	La organización no posee un método de control de inventario, motivo por el cual se realiza compras innecesarias
Falta de coordinación de actividades entre las áreas de la empresa	Cada área de la empresa trabaja por separado.

Elaborado por: Liliana Pérez

### **Paso 3 y 4 - Elementos no pertinentes y Elementos de posible pertinencia**

Una vez establecida el paso 2 del Modelo de Planteamiento del Problema – Lista preliminar de elementos, se procede a determinar los elementos no pertinentes y los elementos de posible pertinencia para la definición del problema.

**Tabla 2** - Elementos no pertinentes para la definición del problema

ELEMENTOS NO PERTINENTES
Concentración de autoridad
No se ha definido la razón de ser de Vidriería Patricio Pérez e Hijos
Las gestiones de la empresa se realizan en base a la demanda
La empresa no cuenta con motivación para el personal
Alto stock de inventario
Falta de coordinación de actividades entre las áreas de la empresa

Elaborado por: Liliana Pérez

**Tabla 3** - Elementos de posible pertinencia para la definición del problema

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
Administración empírica	La organización ha sido manejada sin ningún criterio y en base a la experiencia y beneficio personal del propietario de la empresa
Vidriería Patricio Pérez e Hijos carece de planificación	Desde el origen de Vidriería Patricio Pérez e Hijos, no existen documentos que certifiquen algún tipo de planificación.
Ausencia de estructura organizacional	El recurso humano de la empresa no conoce las actividades y responsabilidades que debe cumplir
Ausencia de metas y objetivos	La organización no conoce hacia donde encaminan sus esfuerzos ni cuál es su punto de llegada
Actitud reactiva	La toma de decisiones se las hace sobre la marcha de los acontecimientos

Elaborado por: Liliana Pérez

## **Paso 5 - Enunciado del problema**

Vidriería Patricio Pérez e Hijos actualmente es manejada de manera empírica, sin ningún tipo de planificación es decir que no cuenta con una estructura organizacional establecida donde se definan las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, carece de objetivos y estrategias, además las decisiones que se toman usualmente son sobre la marcha de los acontecimientos, es decir, con una actitud reactiva ante los hechos, lo cual evita analizar previamente las variables internas y externas que afectan las decisiones.

Por este motivo se considera importante diseñar un Plan Estratégico que permita conocer la situación actual de Vidriería Patricio Pérez e Hijos, establecer metas y objetivos y formular estrategias idóneas para mejorar su productividad y rentabilidad con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles, optimice sus funciones y produzca mejores réditos.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico que sirva como herramienta de gestión para que la Vidriería Patricio Pérez e Hijos logre mejores resultados con los recursos que posee, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo lo que permitirá contribuir a la mejora de su rentabilidad y productividad.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Realizar el diagnóstico del macro y micro entorno de Vidriería Patricio Pérez e Hijos, que permita determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- II. Establecer el direccionamiento estratégico empresarial que comprende: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- III. Realizar el análisis estratégico para el adecuado funcionamiento de la organización.
- IV. Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- V. Utilizar el Cuadro de Mando Integral para controlar el avance y cumplimiento de los objetivos del plan estratégico

## **1.4 ALCANCE**

Este proyecto será exclusivamente de diseño del plan estratégico para Vidriería Patricio Pérez e Hijos, la misma que empezará con el análisis ambiental de la organización lo que facilitará conocer la situación actual en la que se encuentra. Este análisis permitirá establecer el direccionamiento estratégico que comprende: misión, visión, valores y objetivos estratégicos con los que Vidriería Patricio Pérez e Hijos contará en adelante; dicho plan también definirá las estrategias para los próximos tres años, elementos que servirán como guía o direccionamiento para posicionar la organización en el futuro mediano; la implementación y evaluación se incluirá en este proyecto a manera de información.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso ordenado y continuo donde la formulación y puesta en marcha de estrategias definidas permitan crear o preservar ventajas competitivas, todo esto en función de su direccionamiento estratégico que incluye misión, visión, valores y objetivos estratégicos; del entorno y de los recursos disponibles.

El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan estratégico que permita enfrentar los cambios fluctuantes del entorno de una

manera efectiva y segura logrando así una mejor competitividad de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos fundamentado en la administración estratégica.

## **1.6 METODOLOGÍA**

En cuanto a los métodos científicos, en este trabajo de investigación se aplica el método deductivo, ya que los análisis se realizan de lo general a lo particular, es decir, se parte del estudio del fundamento teórico de la planificación para luego aplicarlas en el caso particular que representa la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

Se efectuarán visitas periódicas al dueño de la organización, así como también al personal que labora en la misma, lo que permitirá obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno. De igual manera se estudiarán las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

Se utilizará información de libros relacionados con la Administración Estratégica, los que proporcionarán una guía para la elaboración del plan estratégico en la organización. Conjuntamente se utilizará el internet como refuerzo para obtener información actualizada para el cumplimiento del proyecto de titulación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describen los fundamentos teóricos en los cuales se basa el presente proyecto. Se describen las generalidades de la planificación estratégica, así como la importancia y el proceso de la misma.

Dentro del proceso de planificación estratégica encontramos la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Sin embargo, como el objetivo general del proyecto es el diseño de la planificación estratégica su alcance llega hasta el primer paso del proceso que es la formulación; la implementación y evaluación se incluye a manera de información.

#### **2.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN**

##### **¿Qué es Planeación?**

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden trasladar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de predecir el futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.<sup>1</sup>

La planificación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se hará) como a los medios (cómo se hará).<sup>2</sup>

Joaquín Rodríguez menciona que: Harry Jones define la planeación como el desarrollo sistemático de programas de acción, encaminadas a alcanzar los

---

<sup>1</sup> [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P, y DECENZO David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 1ra Ed. PRENTICE HALL. México, 2002. Pág. 58

objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

Entonces, la planificación es el primer elemento de las funciones administrativas que permite tomar decisiones correctas, identificar y aprovechar oportunidades, formular objetivos y los medios adecuados que permitan alcanzar dichos objetivos. Su finalidad es alcanzar un objetivo determinado, pues si no se busca un resultado final no hay razón de ser para la planificación estratégica.

Además, la planificación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planificación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad.

## **2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

### **¿Qué es Estrategia?**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.<sup>3</sup>

Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos<sup>4</sup>

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Ed. LEGIS EDITORES S. A. Colombia, 1994. Pág.21

<sup>4</sup><http://www.monografias.com/trabajos75/elear-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones/elear-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones.shtml>

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así al futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como internos que enfrenta la empresa.<sup>6</sup>

Entonces, la estrategia es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita a la organización permanecer exitosamente en el mercado.

Se dice un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo el personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

## **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.3.1 DEFINICIÓN**

Varios autores definen la planificación estratégica de la siguiente manera:

La planificación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición de los recursos para realizar esos objetivos<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> MINTZBERG, Henry. QUINN, James. y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Breve Ed. PRENTICE HALL. México, 1997. Pág. 7

<sup>6</sup><http://dspace.uniandesonline.edu.ec/bitstream/123456789/339/1/Chuquin%20-%20Torres%20PIMAEN0018.pdf>

<sup>7</sup> STEINER, George. Planeación Estratégica. Ed. UNIVERSIDAD DE NAVARRO S.A. Pamplona – Barcelona, 1979. Pág. 23



Es un proceso mediante el cual una organización defina su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo a partir del análisis de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo.<sup>8</sup>

Un último enfoque plantea que, la planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.<sup>9</sup>

De las definiciones anteriores, se puede decir que la planeación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer, y que además consiste en elaborar la misión, visión, valores y principios de la organización, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cuál es la situación real de la organización dentro del medio y la industria en la que se desenvuelve.

### **2.3.2 IMPORTANCIA**

La planificación estratégica es importante porque es un proceso de evaluación ordenada de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

---

<sup>8</sup> SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Ed. LEGIS EDITORES S. A. Colombia, 1994. Pág.17

<sup>9</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Los administradores encuentran que definiendo la misión de la organización en términos específicos, les es más fácil fijar la dirección y propósito de la misma, y como consecuencia la organización funciona y responde mejor a los cambios ambientales.

La importancia de la planificación destaca los siguientes aspectos básicos:<sup>10</sup>

- ✓ Promueve el desarrollo de la organización al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- ✓ Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un pensamiento racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Al establecer planes de trabajos, éstos suministran las bases a través de las cuales operará la organización.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- ✓ Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones.
- ✓ Permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### **2.3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Basada en la metodología de Samuel Certo, la Administración Estratégica se divide en 5 etapas agrupadas en 2 tipos de planeación, estas son:

---

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>

1. Planeación Estratégica
2. Planeación Operativa

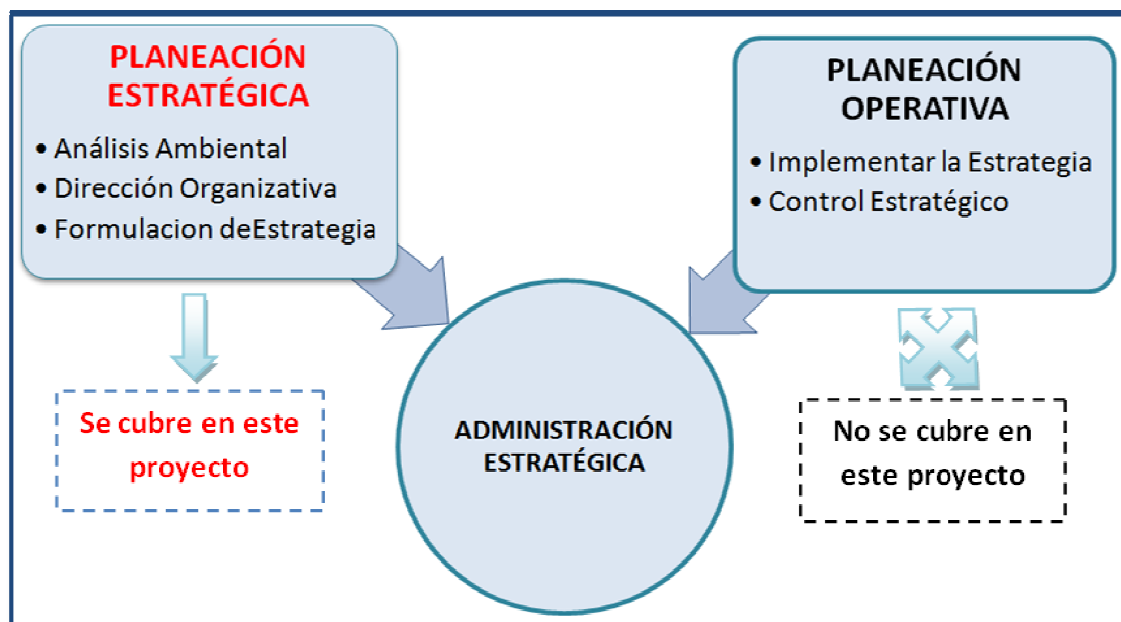
**El proceso de la Planeación Estratégica** contempla las tres primeras etapas que son:

- ✓ Etapa I: Elaborar el Análisis Ambiental
- ✓ Etapa II: Fijar una Dirección Organizativa
- ✓ Etapa III: Formular una Estrategia Organizativa

Mientras que el proceso de planeación operativa contempla las dos etapas restantes que son:

- ✓ Etapa IV: Ejecutar o Implementar la Estrategia Organizativa
- ✓ Etapa V: Ejercer Control

A continuación la Figura 3, indica las 5 etapas anteriormente mencionadas agrupadas en dos tipos de planeación.



**Figura 3** - Modelo de Administración Estratégica  
(CHÁVEZ, 2009)

## **2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.4.1 ETAPA I: ELABORAR EL ANÁLISIS AMBIENTAL.**

Es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la organización en el mercado.

En dicho análisis se estudiará el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la organización, por otro lado se estudia también el análisis interno que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

#### **2.4.1.1 Ambiente Externo**

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

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para evitar las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.<sup>11</sup>

##### **2.4.1.1.1 Macroambiente**

Son fuerzas que rodean a la organización, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectarla significativamente y de las cuales la organización puede aprovechar las

---

<sup>11</sup> <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas; está definido por componentes como el factor económico, social, político/legal y tecnológico/ecológico.

✚ **Factor Económico.-** Se refiere a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Ejemplo: inflación, aumentos en los salarios mínimos, cambios en las tasas de interés, aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo.

A diferencia de otro tipo de factores, el factor económico afecta por igual a todas las organizaciones.

✚ **Factor Social.-** Hace referencia a las actividades, deseos, expectativas, grados de inteligencia y de educación de las personas de una determinada sociedad en la que existe la organización.

✚ **Factor Político/Legal.-** Tiene que ver con las actitudes del gobierno con respecto a las diversas industrias.

✚ **Factor Tecnológico/Ecológico.-** El aspecto tecnológico incluye nuevas maneras para producir bienes y servicios es decir nuevos procedimientos y nuevos equipos. En el aspecto ecológico se relaciona el cuadro demográfico que rodea la organización, entre los principales factores tenemos actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

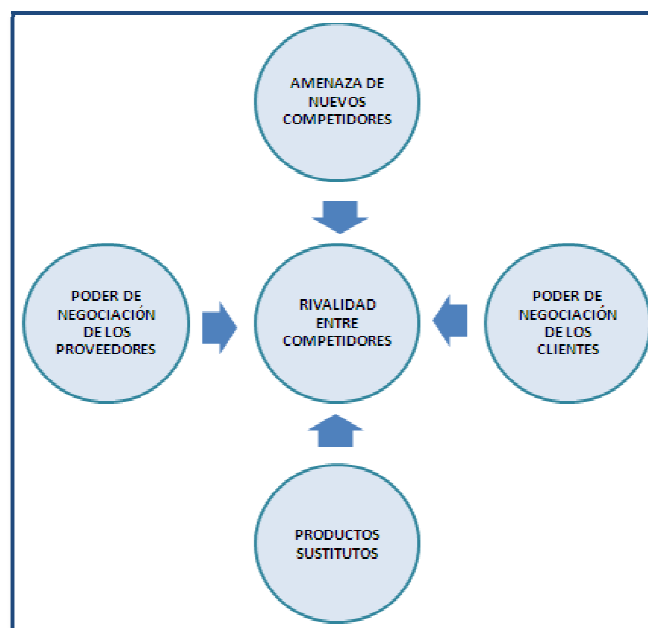
#### 2.4.1.1.2 Microambiente

El microambiente son todas las fuerzas cercanas de una organización. Para el análisis del microambiente se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

La Figura 4 muestra el Modelo de las cinco fuerzas de Porter.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>



**Figura 4** – Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter  
(AYALA, 1998-2011)

- ✚ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ✚ **La rivalidad entre los competidores.-** Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ✚ **Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

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

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

#### 2.4.1.2 Ambiente Interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.<sup>13</sup>

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

---

<sup>13</sup> CERTO, Samuel. OTTENSMEYER, Edward. y PETER Paúl. Dirección Estratégica. 3ra ed. IRWIN. España, 1996. Pág. 38.

✚ **Componente Organizacional.-** Este componente tiene que ver con la estructura organizacional de la empresa, en la cual se menciona los papeles que el personal debe desempeñar. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano.

✚ **Componente de Comercialización.-** Este componente está relacionado con las técnicas de marketing y ventas que emplea la organización para hacer llegar el producto al cliente.

✚ **Componente Financiero.-** Este componente determina las fuerzas y debilidades financieras de la organización que resulta esencial para formular correctamente las estrategias.

El análisis de las razones financieras es el método que más se utiliza, ya que mediante éste se evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras con la ayuda de los documentos contables como son el Balance General y el Estado de Resultados.

✚ **Componente de Recurso Humano.-** Agrupa al conjunto de empleados y colaboradores de una organización. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones del personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales.

✚ **Componente de Producción.-** La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten los insumos en bienes y/o servicios.



## **2.4.2 ETAPA II: FIJAR UNA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.**

La segunda etapa constituye la filosofía empresarial de la organización compuesta por:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Valores
- ✓ Principios

### **2.4.2.1 Misión<sup>14</sup>**

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Distingue a una organización de todas las demás y es la respuesta a la pregunta, ¿Pará qué existe la organización?

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la organización, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

#### **2.4.2.1.1 Elementos de la Misión<sup>15</sup>**

Para redactar la misión de la organización se debe tomar en cuenta varios elementos entre los cuales tenemos:

- ✓ Naturaleza del negocio

---

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos71/perfil-empresa/perfil-empresa2.shtml>

<sup>15</sup> <http://iteso.mx/~luisfnc/Mision.htm>

- ✓ Razón para existir
- ✓ Mercado al que se sirve
- ✓ Características generales del producto
- ✓ Principios y valores

### **2.4.2.2 Visión<sup>16</sup>**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

#### **2.4.2.2.1 Características de la Visión**

La visión organizacional generalmente consta de las siguientes características:

- ✓ Debe ser formulada por la alta gerencia de la organización conjuntamente con los jefes de los departamentos.
- ✓ Debe ser real y factible.
- ✓ Debe especificar un lapso de tiempo.
- ✓ Su declaración deberá ser amplia, detallada e integradora (compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores).
- ✓ Debe ser positiva y alentadora.

Es indispensable que la visión sea difundida interna y externamente; es decir, que sea conocida por todos los miembros que conforman la organización y también por las personas que se relaciona con ella.

#### **2.4.2.2.2 Elementos de la Visión**

Para la redacción de la visión generalmente se debe considerar los siguientes elementos:

---

<sup>16</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

- ✓ Posicionamiento en el mercado
- ✓ Horizonte de tiempo
- ✓ El ámbito o campo de acción
- ✓ Producto

### **2.4.2.3 Objetivos<sup>17</sup>**

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa,

#### **2.4.2.3.1 Características de los objetivos**

Las principales características de los objetivos son:

- ✓ Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- ✓ Posibles de conseguir: que puedan ser alcanzados de una forma razonable.
- ✓ Equilibrados y coherentes entre sí y con las diferentes estrategias.
- ✓ Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- ✓ Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- ✓ Aceptados por las personas implicadas.
- ✓ Definidos para cada responsable, área o departamento.

#### **2.4.2.4 Valores**

Los valores son un marco de referencia que inspira y regule la vida de la organización, es decir son la fuerza impulsora del cómo hacer el trabajo.

---

<sup>17</sup> MUÑIZ, Luis. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. EDICIONES GESTIÓN 2000. Barcelona, 2003. Pág. 53

### **2.4.2.5 Principios Organizacionales<sup>18</sup>**

Los principios organizacionales son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

### **2.4.3 ETAPA III: FORMULAR UNA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.**

El tercer paso en el proceso de planificación estratégica; como ya se ha definido la estrategia es una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización. La formulación de una estrategia, es por consiguiente el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible; una vez que la gerencia ha analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado para mejorar las posibilidades de éxito de la organización.<sup>19</sup>

#### **2.4.3.1 Herramientas de Análisis (Matrices)**

##### **2.4.3.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)<sup>20</sup>**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental,

---

<sup>18</sup> <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>

<sup>19</sup> CERTO, Samuel. OTTENSMEYER, Edward. y Peter Paúl. Dirección Estratégica. 3ra ed. IRWIN. España, 1997. Pág. 83

<sup>20</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON E. México, 2008. Pág. 110

política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, es decir resumir las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al realizar el análisis del ambiente externo.

## Metodología

La matriz EFE se la puede desarrollar en cinco pasos:

- 1 Elaborar una lista de los factores externos identificados es decir una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
- 2 Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0
- 3 Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como 1, 2, 3 ó 4.
- 4 Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
- 5 Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

A continuación la Tabla 4 muestra el Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 4** - Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
<b>O1</b>			
<b>O2</b>			
<b>Amenazas</b>		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
<b>A1</b>			
<b>A2</b>			
<b>Total</b>	1.00		Sumatoria

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

### **Criterio de Decisión**

El valor ponderado promedio es 2.5

Si el valor ponderado total es mayor a 2.5 esto indica que la organización responde bien a las oportunidades y amenazas.

Si el valor ponderado total es menor a 2.5 esto indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

#### **2.4.3.1.2** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)<sup>21</sup>

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna.

### **Metodología**

La matriz EFI se la puede desarrollar en cinco pasos:

- 1 Enumerar los factores internos identificados. Realice una lista de las fortalezas y después de las debilidades.
- 2 Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0
- 3 Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad m (calificación de 1), una debilidad mayor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de 3) o una fortaleza mayor (calificación de 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 4 a 3 y las debilidades deben recibir una calificación de 1 ó 2.
- 4 Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.

---

<sup>21</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 157

- 5 Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

A continuación la Tabla 5 muestra el Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

**Tabla 5** - Modelo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>		Entre 3 y 4	Peso * Calificación
<b>F1</b>			
<b>F2</b>			
<b>Debilidades</b>		Entre 1 y 2	Peso * Calificación
<b>D1</b>			
<b>D2</b>			
<b>Total</b>	1.00		Sumatoria

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

#### Criterio de Decisión

El valor ponderado promedio es 2.5

Si el valor ponderado total es mayor a 2.5 esto indica que la organización es sólida internamente.

Si el valor ponderado total es menor a 2.5 esto indica que la organización es débil internamente.

#### 2.4.3.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)<sup>22</sup>

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una organización, así como sus fuerzas y debilidades particulares, es decir que una MPC incluye factores externos e internos. En la MPC se identifican los factores críticos de éxito de una empresa en el sector en el que se desenvuelve.

---

<sup>22</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 110

## Metodología

Para desarrollar la MPC se contempla los siguientes pasos:

- 1 Elaborar una lista de los factores externos e internos.
- 2 Asignar a cada un peso que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0
- 6 Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor; 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor) y 4 (fuerza mayor)
- 7 Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado.
- 8 Sumar las columnas con el fin de conocer el competidor más fuerte cuyo ponderado será el más alto.

A continuación la Tabla 6 muestra el Modelo de la Matriz de Perfil Competitivo

**Tabla 6** - Modelo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FCE 1							
FCE2							
FCE3							
FCE4							
FCE5							
<b>TOTAL</b>	1.00						

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

### 2.4.3.1.4 Matriz FODA<sup>23</sup>

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

---

<sup>23</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 221



- 1 Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), utilizan fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas.
- 2 Estrategias de fortalezas y amenazas (FA), utilizan las fortalezas internas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas
- 3 Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), tienen como objeto mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- 4 Estrategias de debilidades y amenazas (DA), son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

### Metodología

En la matriz FODA existen cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, FA, DO y DA, y se la puede desarrollar en ocho pasos:

- 1 Elaborar una lista de oportunidades externas claves.
- 2 Elaborar una lista de las amenazas externas claves.
- 3 Elaborar una lista de fortalezas internas claves.
- 4 Elaborar una lista de debilidades internas claves.
- 5 Relacionar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en el correspondiente cuadrante.
- 6 Establezca la relación entre las debilidades internas, con las oportunidades externas y apunte las estrategias DO resultante.
- 7 Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA en el cuadrante correspondiente.
- 9 Relacionar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

A continuación la Tabla 7 muestra el Modelo de la Matriz FODA

**Tabla 7 - Modelo de la Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1 F2 F3 F4 F5	D1 D2 D3 D4 D5
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> O1 O2 O3 O4 O5	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> A1 A2 A3 A4 A5	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

#### 2.4.3.1.5 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)<sup>24</sup>

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: Fortalezas Financieras (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas: Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI).

#### Metodología

- 1 Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).

<sup>24</sup> FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava Ed. PEARSON EDUCACIÓN. México, 2003. Pág. 225

- 2 Asignar un valor numérico que varíe +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- 3 Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4 Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- 5 Sumar los dos puntajes del eje (x) y registrar el punto restante en X.
- 6 Sumar los puntajes del eje (y) y registrar el punto resultante en Y.
- 7 Registrar la intersección del nuevo punto XY.
- 8 Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

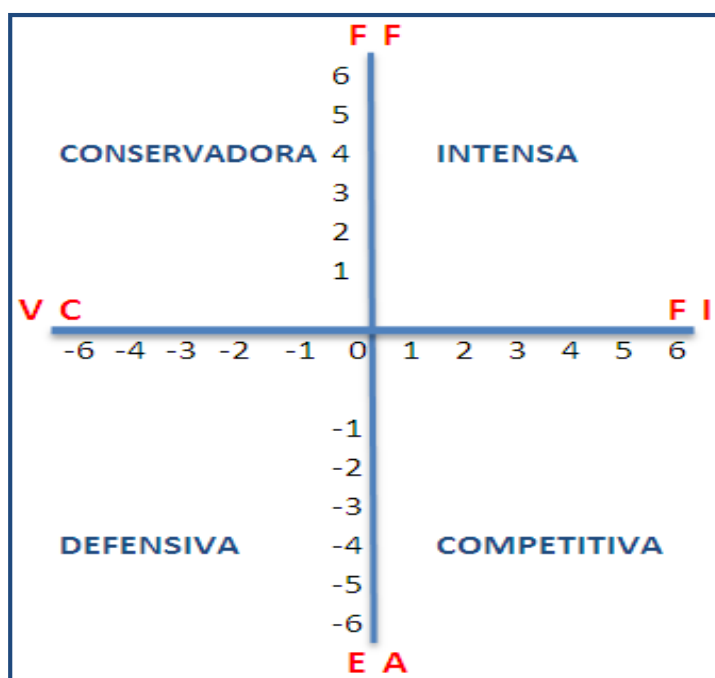
Cuando el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA quiere decir que la organización está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal resultan todas visibles, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Cuando el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA, implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Cuando el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuando el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, indica que se deben seguir estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

A continuación la Figura 5 muestra el Modelo de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

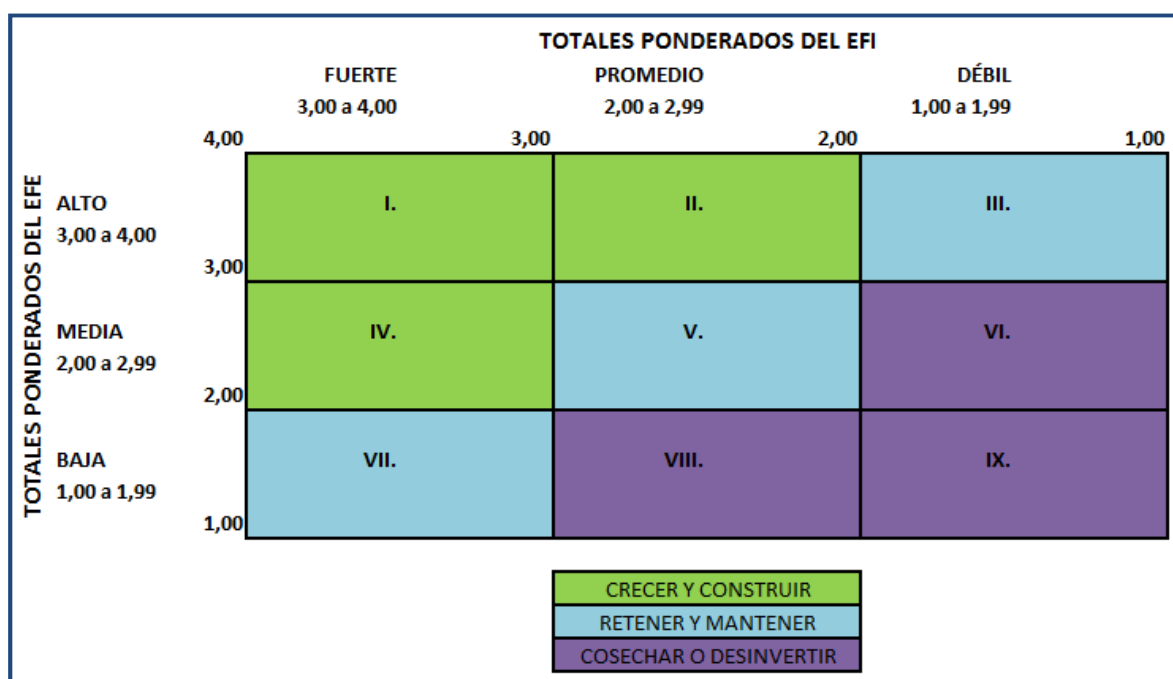


**Figura 5** - Modelo de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (FRED, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

### 2.4.3.1.6 Matriz Interna – Externa (IE)<sup>25</sup>

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la matriz EFI (eje x) y de la matriz EFE (eje y), estos permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

A continuación la Figura 6 muestra el Modelo de la Matriz Interna – Externa



**Figura 6** - Modelo de la Matriz Interna - Externa  
(FRED, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Las estrategias que se pueden identificar en la matriz IE son:

- 1 Crecer y construir.-** Las estrategia para las celdas I, II o IV más conveniente serían: intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o del producto, integrativas hacia atrás, adelante y horizontal.

<sup>25</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 233

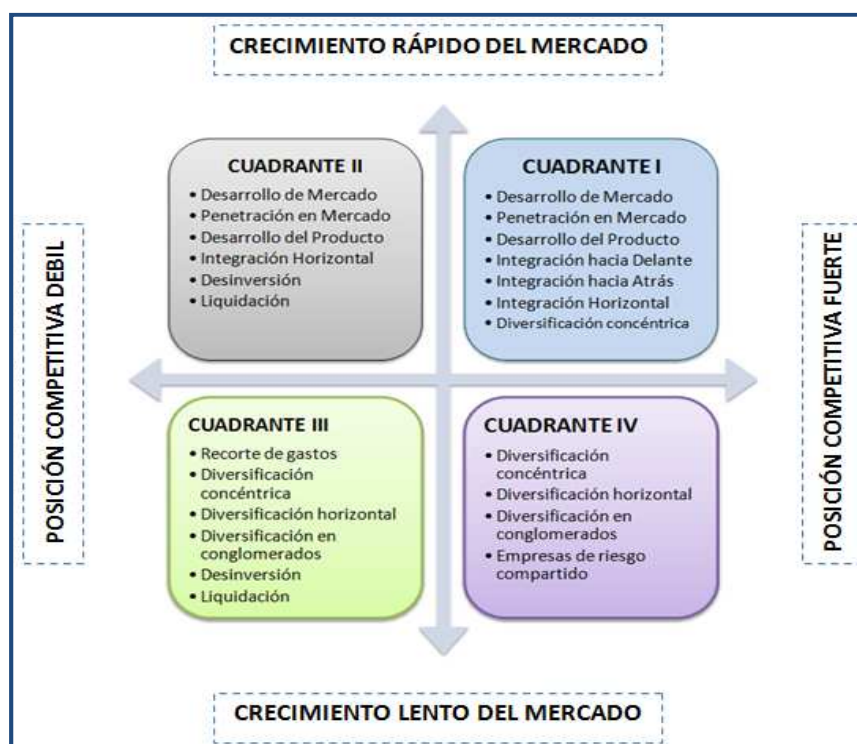
**2 Retener y mantener.-** Estrategias para las celdas III, V o VII, las más empleadas para estas celdas serían la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

**3 Cosechar o desinvertir.-** Estrategias para las celdas VI, VIII o IX. Se aplica en casos donde el negocio no funciona.

#### 2.4.3.1.7 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)<sup>26</sup>

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que sirve para la formulación alternativa de estrategias, cuenta con cuatro cuadrantes; en el eje X se ubica la posición competitiva de la empresa mientras que en el eje Y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado.

A continuación la Figura 7 muestra el Modelo de la Matriz de la Gran Estrategia.



**Figura 7 -** Modelo de la Matriz de la Gran Estrategia (FRED, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 240)

<sup>26</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 237

### 2.4.3.1.8 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)<sup>27</sup>

La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, cada una de estas se determina en base a una serie de alternativas, calculando el impacto acumulado de cada factor crítico para el éxito.

#### Metodología

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:

- 1 Ubicar en horizontal las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, IE y MGE y vertical las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- 2 Determinar un peso a cada factor, igual a los de las matrices EFI y EFE.
- 3 Designar la calificación de 1 a 4 a cada estrategia comparándola con cada factor crítico; si no corresponde, no se adjudica ningún valor.
- 4 Calcular el atractivo total, multiplicando el peso y las calificaciones.
- 5 La suma de las calificaciones del atractivo total, revela cual es la estrategia que resulta más atractiva.

A continuación la Tabla 8 muestra el Modelo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

**Tabla 8 - Modelo de la MCPE**

		Alternativas Estratégicas			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
Factor	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidad					
Amenaza					
Fortaleza					
Debilidad					
<b>TOTAL</b>					

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

<sup>27</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 11ava ed. PEARSON. México, 2008. Pág. 239

### 2.4.3.2 Estrategia

La estrategia se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.<sup>28</sup>

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

#### 2.4.3.2.1 Tipos de Estrategias<sup>29</sup>

A continuación en la Tabla 9 se puede observar los tipos de Estrategias.

**Tabla 9 - Tipos de Estrategias**

<b>TIPOS DE ESTRATEGIAS</b>	
<b>DE INTEGRACIÓN</b>	
	Integración hacia delante
	Integración hacia atrás
	Integración horizontal
<b>INTENSIVAS</b>	
	Penetración en el mercado
	Desarrollo del mercado
	Desarrollo del Producto
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	
	Diversificación concéntrica
	Diversificación horizontal
	Diversificación conglomerada
<b>DEFENSIVAS</b>	
	Empresas de riesgo compartido
	El encogimiento
	Desinversión
	Liquidación

<sup>28</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<sup>29</sup> <http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>



GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER	
	Liderazgo en costos
	Diferenciación
	Enfoque o alta segmentación

Modificado de FRED, David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

- ✚ **Estrategia de integración.-** Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.
- **Integración hacia Delante.-** La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando:

  - Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
  - Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
  - Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.
- **Integración hacia Atrás.-** La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
  - Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
  - Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- **Integración Horizontal.-** La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:
- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
  - Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
  - Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- 🚩 **Estrategias Intensivas.-** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la organización con los productos existentes.
- **Penetración en el Mercado.-** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
  - Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
  - Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.
- **Desarrollo del Mercado.-** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:
- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
  - Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
  - Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
  - Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
  - Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- **Desarrollo del Producto.-** La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

✚ **Estrategias de Diversificación.-** La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

➤ **Diversificación Concéntrica.-** La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
  - Cuando los productos de la organización estén en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
  - Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.
- **Diversificación Horizontal.-** La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como indicio que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:
- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
  - Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
  - Cuando los productos nuevos tienen patrones variables de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.
- **Diversificación Conglomerada.-** La estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:
- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
  - Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.

- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

🚩 **Estrategias Defensivas.**- Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de proteger los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

➤ **Empresas de riesgo compartido (Joint Venture).**- La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada ó fusionada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma correlacionada, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.

➤ **El Encogimiento.-** El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El Encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

➤ **Desinversión.-** La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.

- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- **Liquidación.-** La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una organización por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:
- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
  - Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
  - Cuando los accionista de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.
- 🚩 **Estrategias Genéricas de Michael Porter.-** Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.
- **Liderazgo en Costos.-** Porter plantea que la estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando:
- Cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios.
  - Cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos.
  - Cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra.
  - Cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.



- El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala.
- **Diferenciación.-** Una estrategia de diferenciación se plantea cuando:
- Se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia.
  - La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.
- **Enfoque o Alta Segmentación.-** La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando:
- Las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria.
  - Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

## **2.5 PLANEACIÓN OPERATIVA**

### **2.5.1 ETAPA IV: IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA.**

Este paso comprende las acciones obligatorias para la ejecución de las estrategias, apoyadas en las etapas del proceso de la planeación estratégica.

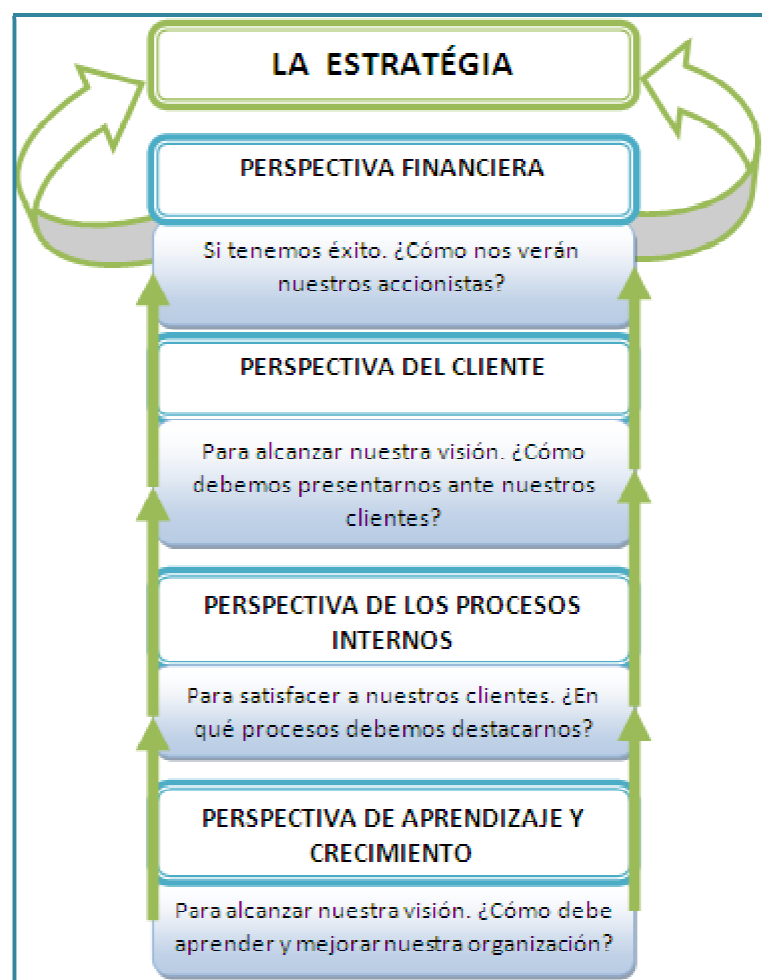
#### **2.5.1.1 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas y son:

- 1 Perspectiva Financiera
- 2 Perspectiva del Cliente
- 3 Perspectiva de Procesos Internos
- 4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A continuación en la Figura 8 se muestra un Modelo de Mapa Estratégico para el Sector Privado.



**Figura 8** - Mapa Estratégico para el Sector Privado.  
(RODRIGUEZ, 2009)

### 2.5.1.1.1 Desarrollo de un Mapa Estratégico

#### **Temas y Objetivos Estratégicos**

El primer paso la elaboración del mapa estratégico es establecer los temas y objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son aquellas finalidades a conseguirse para poder alcanzar el macro tema o tema estratégico.

Una vez concluida las etapas de la planificación estratégica se procede a la estructuración estratégica, teniendo como propósito fundamental definir la estructura lógica en que deben organizarse los objetivos estratégicos por perspectivas, identificar su interacción, sus inductores, parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

En virtud a lo anteriormente manifestado debe establecerse un sistema completamente flexible, que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, que es en lo que se basa el Cuadro de Mando Integral.

#### **Alineación Estratégica**

Como segundo paso para la construcción del mapa estratégico es la alineación estratégica, donde se relaciona las metas y objetivos estratégicos por perspectivas establecidas con las estrategias definidas para la organización.

#### **Relación Causa - Efecto**

La relación causa – efecto organiza y presenta las diferentes fuentes de un problema visualizando con claridad las relaciones entre los efectos y sus causas; permite validar la influencia y magnitud del impacto que tiene los sucesivos movimientos de un indicador sobre otro en la cadena de relaciones causales para lograr los objetivos estratégicos.

### **2.5.1.2 PLAN OPERATIVO ANUAL.**

Es un instrumento que permite concretar y facilitar la implementación del conjunto de propuestas del Plan estratégico, dar el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración efectiva de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

#### **2.5.1.2.1 Características de un POA**

- ✓ El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada.
- ✓ Debe ser un instrumento corto, ágil y sencillo.
- ✓ Los objetivos esperados deben estar claramente conocidos e interiorizados en todos los niveles de la organización.
- ✓ Los planes operativos son anuales.
- ✓ Deben tener un seguimiento formal por lo menos trimestralmente. Lo que implica que se deben definir las instancias responsables del seguimiento del plan.

#### **2.5.1.2.2 Aspectos para elaborar un Plan Operativo Anual**

Para elaborar un Plan Operativo Anual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1 El POA se debe enfocar al logro efectivo de la misión de la organización.
- 2 Se debe tener claro los resultados (tema y objetivos estratégicos) que se desea obtener durante el año y los indicadores de cada resultado.
- 3 Se debe tener claro las actividades que se deben realizar para lograr los resultados.
- 4 Saber ¿Quiénes serán las personas responsables?
- 5 Saber ¿Qué recursos se necesita?
- 6 Plantear un cronograma acorde a la duración del POA, las actividades a realizar y los recursos disponibles.

## **2.5.2 ETAPA V: EJERCER EL CONTROL.**

Para controlar el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos se utilizará el Cuadro de Mando Integral

### **2.5.2.1 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o llamado también Balancead Scorecard, es una herramienta gerencial desarrollada por los académicos Kaplan y Norton que consiste en organizar, estructurar y controlar la ejecución de la estrategia en cualquier tipo de organización.

Esta metodología permite implementar la planificación estratégica organizacional a través de un conjunto de objetivos estratégicos, es decir: facilita una estructura para convertir la estrategia en acción.<sup>30</sup>

“Para Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctica u operativo...” “busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia” sirve para “comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos” así como “planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas” dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica.

En el cuadro de mando integral, la clarificación y traducción de la visión y la estrategia, es el comienzo del proceso donde se definen las estrategias de la unidad provenientes de las estrategias principales generales de la organización. Luego se definen los objetivos del cliente y financiero. Seguidamente se definen los objetivos e indicadores de los procesos básicos que actúan realmente en lo esencial de la organización.

---

<sup>30</sup> [http://www.oocities.org/es/jlferjim/e2/Trabajo\\_Final/Articulo\\_1.htm](http://www.oocities.org/es/jlferjim/e2/Trabajo_Final/Articulo_1.htm)

“El cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán a todos los niveles a insertarse en una meta común.”<sup>31</sup>

Entre las funciones del Balanced Scorecard tenemos:

- 1 Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3 Planificar, establecer objetivos.
- 4 Aumentar el feedback y formación estratégica



**Figura 9** - Cuadro de Mando Integral como Marco Estratégico para la Acción.  
(KAPLAN, 2000, pág. 24)

<sup>31</sup> <http://www.castacom.com/consultoria/bsc.html>

Es importante mencionar que el CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, que son: Financiera, Del Cliente, Del Proceso Interno y de Formación y Crecimiento.

#### 2.5.2.1.1 Las Perspectivas<sup>32</sup>

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y los objetivos a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

✚ **Perspectiva Financiera.-** Se centra particularmente en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

✚ **Perspectiva del Cliente.-** Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

✚ **Perspectiva del Proceso Interno.-** En la perspectiva del proceso interno, se analiza la adecuación de los procesos internos de la organización para obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.


Para que los procesos internos funcionen bien, se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Si la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y

---

<sup>32</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David; Cuadro de Mando Integral. 2da Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997. Pág. 59

formación de su personal, y en la adquisición de bienes, los procesos internos se destacarán por encima de la competencia, y por lógica consecuencia permitirá destacar la atención al cliente, lo que se traduce en creación de valor.

- ✓ Hacer lo correcto con lleva a incrementar la calidad y la productividad.
- ✓ *Eficiencia = Eficacia + Efectividad*

 **Perspectiva de Formación y Crecimiento.-** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del desempeño futuro de la empresa, y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, y;
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### 2.5.2.2 Indicadores de Gestión<sup>33</sup>

La evaluación de la empresa desde las cuatro perspectivas que indica el CMI, se hace por medio de una grupo de indicadores, que permiten el diagnostico de puntos fuertes y débiles, así como el seguimiento y la evaluación continua.

---

<sup>33</sup>[http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_cmi\\_y\\_los\\_indicadores\\_de\\_gestion.pdf](http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el_cuadro_de_mando_integral_cmi_y_los_indicadores_de_gestion.pdf)



A continuación se proponen algunos de los indicadores para cada perspectiva.

✚ **Perspectiva Financiera.-** Los elementos clave de referencia para establecer indicadores financieros podrían ser:

- ✓ Variaciones de ingresos y gastos
- ✓ Ratios de costes por servicios prestados
- ✓ Porcentaje de incrementos de ingresos y gastos.
- ✓ Ratios de rentabilidad
- ✓ Generación de resultados
- ✓ Reducción de costes
- ✓ Porcentaje de subvenciones recibidas de organismos

✚ **Perspectiva del Cliente.-** Los elementos clave de referencia para establecer indicadores del cliente podrían ser:

- ✓ Incremento de clientes
- ✓ Satisfacción de usuarios (encuestas)
- ✓ Retención de clientes
- ✓ Rentabilidad de clientes
- ✓ Cuota de mercado
- ✓ Devoluciones y reclamaciones de clientes.

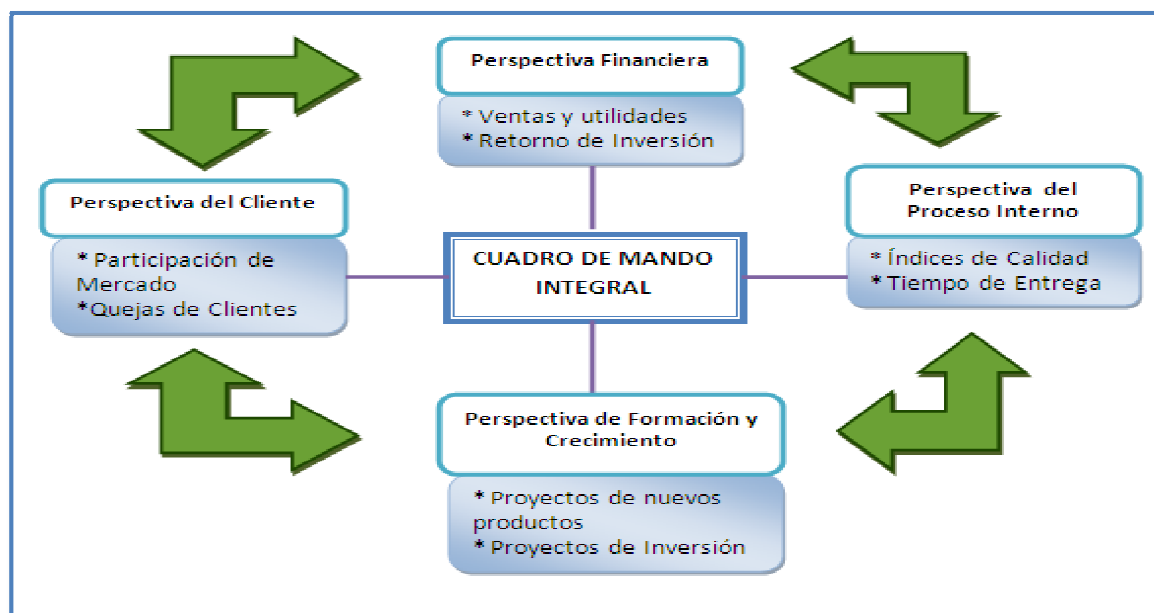
✚ **Perspectiva del Proceso Interno.-** Los elementos clave de referencia para establecer indicadores del proceso interno podrían ser:

- ✓ Tiempo necesario para completar un proceso
- ✓ Plazo de espera de los usuarios para recibir un servicio
- ✓ Tasa de defectos: porcentaje de servicios incorrectos.
- ✓ Reducción de costes en procesos innecesarios
- ✓ Porcentaje de ingresos por nuevos productos y servicios
- ✓ Tiempo necesario para desarrollar nuevos productos.

✚ **Perspectiva de Formación y Crecimiento.-** Los elementos clave de referencia para establecer indicadores de formación y crecimiento podrían ser algunos de los siguientes

- ✓ Motivación y grado de satisfacción de los empleados
- ✓ Número de sugerencias de los empleados
- ✓ Horas dedicadas a formación
- ✓ Productividad de los empleados
- ✓ Retención del personal: antigüedad de los empleados
- ✓ Innovación en productos nuevos
- ✓ Participación en las decisiones

A continuación la Figura 10 muestra algunos indicadores de gestión acorde a las 4 perspectivas para el Tablero de Mando Integral.



**Figura 10** - Indicadores de Gestión para las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.  
(KAPLAN, 2000, pág. 24)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Este capítulo se enfocará en el análisis ambiental interno y externo de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos con el fin de conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más influyentes, que posteriormente se utilizarán para la construcción de su matriz FODA.

Dentro del proceso de planificación estratégica encontramos la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Sin embargo, como el objetivo general del proyecto es el diseño de la planificación estratégica su alcance llega hasta el primer paso del proceso que es la formulación; la implementación y evaluación se incluye en este proyecto a manera de información.

#### **3.1 ETAPA I: ANÁLISIS AMBIENTAL**

A continuación se procederá a realizar el análisis ambiental de la organización, es decir un diagnóstico de la situación actual de Vidriería Patricio Pérez e Hijos, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno externo de la organización, así como también las fortalezas y debilidades del entorno interno de la misma, para esto se efectuaron visitas de observación a la organización y entrevistas con el gerente propietario y empleados de la misma.

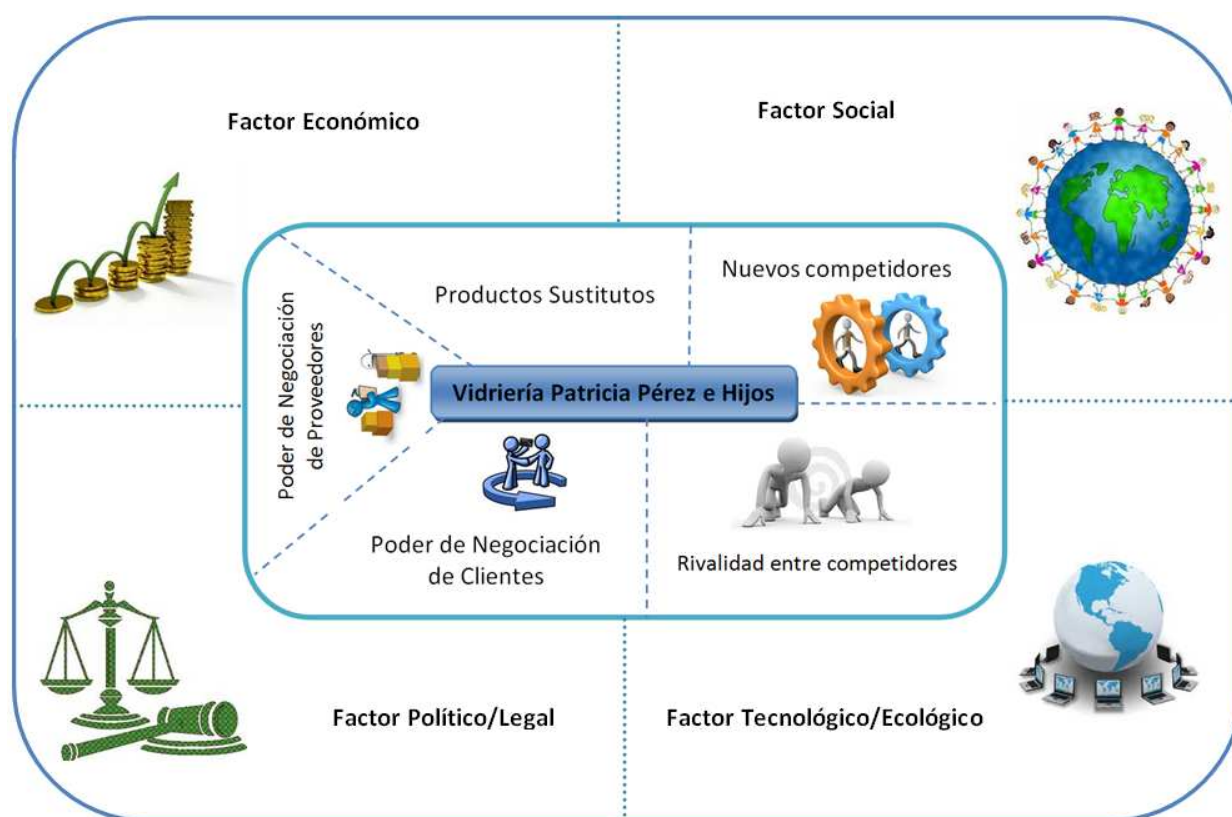
Durante el mes de noviembre 2011, posterior a la jornada de trabajo se realizó tres reuniones con todo el personal de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos con el fin de obtener los factores que intervendrán en el análisis ambiental, para eso se utilizó la herramienta de trabajo grupal lluvia de ideas.

El anexo B muestra los participantes y el resultado de la lluvia de ideas para la identificación de los factores del análisis ambiental del entorno externo e interno para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

### 3.1.1 ENTORNO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN “VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS”

El análisis del entorno externo tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos, con el fin de aprovechar las primeras y evitar o reducir el impacto de las segundas.

Para el análisis del entorno externo se ha utilizado datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE), Cámara de Comercio de Quito, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) perteneciente al Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, se ha tomado en cuenta también las reuniones de trabajo realizadas con recurso humano de la organización.



**Figura 11** – Entorno Externo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

### 3.1.1.1 Macroambiente

A continuación se presentará la investigación y análisis de factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influyen en el desempeño de la organización.

#### 3.1.1.1.1 Factor Económico

En este factor se analizarán aspectos como: Producto Interno Bruto, Análisis del Sector, Inflación, Tasa de Interés, Salario mínimo legal.

#### Producto Interno Bruto – PIB

El producto interno bruto se refiere a la suma del valor total de los bienes y servicios producidos en un país en un tiempo determinado.

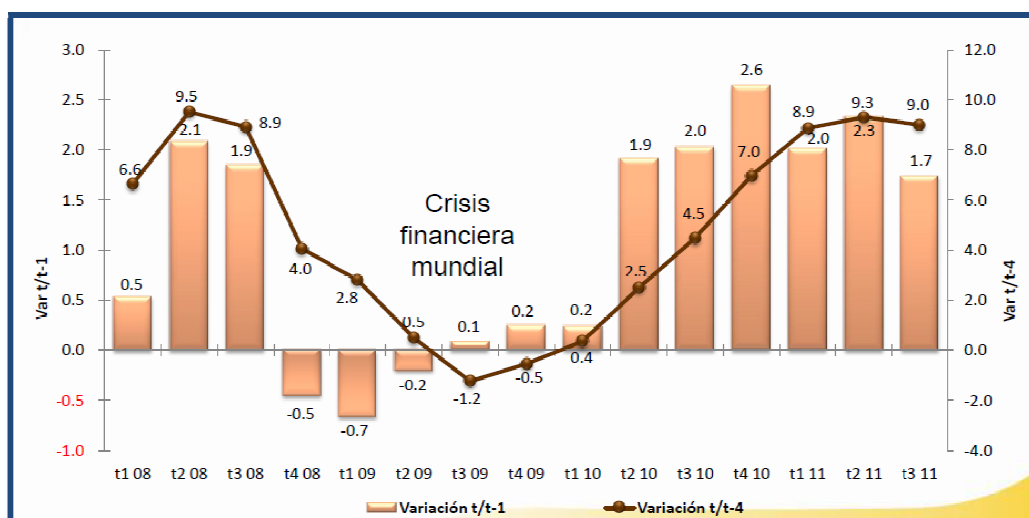
El PIB nos demuestra el nivel de crecimiento de una economía, es decir, cuando el PIB real aumenta podemos decir que la gente se encuentra en una buena situación (materialmente) entonces lo podemos utilizar como medida de bienestar económico.<sup>34</sup>

Es importante mencionar que para conocer el crecimiento económico del país, se debe utilizar el PIB en dólares constantes o conocido también como PIB Real.

Acorde a los resultados de las Cuentas Nacionales presentadas por el Banco Central del Ecuador y a la Figura 12, se puede observar que en el III trimestre del año 2011 el PIB alcanzó los 6.862.5 millones de USD dólares (a precios constantes de 2000), lo que equivale un incremento de 1.74% respecto al trimestre anterior (t/t-1), y de 9.00% comparando con el III trimestre de 2010 (t/t-4).

---

<sup>34</sup> Página web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pib-y-VARIABLES-Macroeconomicas/593869.html>



**Figura 12** – Evolución del Producto Interno Bruto  
(BCE, 2011)

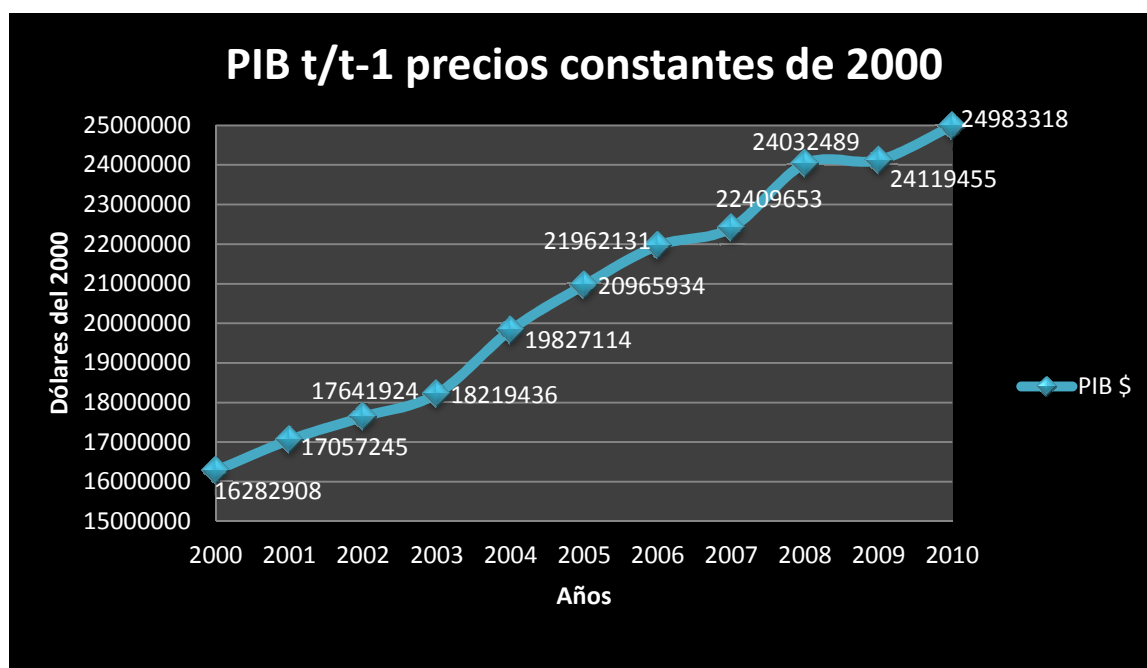
Cabe señalar que a lo largo del año, en los diferentes trimestres, el PIB ecuatoriano ha presentado incrementos, evidenciando un dinamismo de la economía, lo que permitió que en el 2010 se alcance los USD 24.983.3 millones (a precios constantes de 2000), lo que representa un crecimiento de 3.58% comparado al año anterior.

A continuación la Tabla 10, Figura 13 y Figura 14 muestran el PIB REAL en precios constantes del 2000 y la variación del mismo en porcentaje.

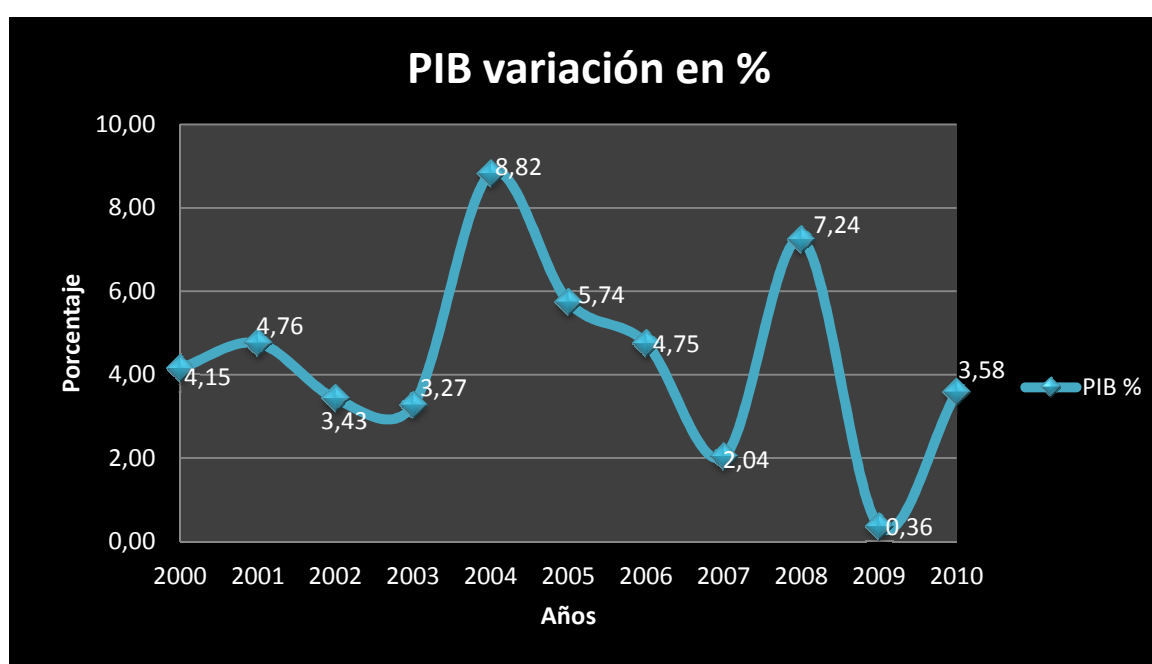
**Tabla 10** - PIB REAL en precios constantes de 2000 t tasa de variación en %

AÑO	Miles de dólares de 2000 PIB	Tasa de variación t/t-1, PIB %
2000	16282908	4,15
2001	17057245	4,76
2002	17641924	3,43
2003	18219436	3,27
2004	19827114	8,82
2005	20965934	5,74
2006	21962131	4,75
2007	22409653	2,04
2008	24032489	7,24
2009	24119455	0,36
2010	24983318	3,58

(BCE, 2011)



**Figura 13** - PIB REAL en miles de dólares de 2000.  
(BCE, 2011)

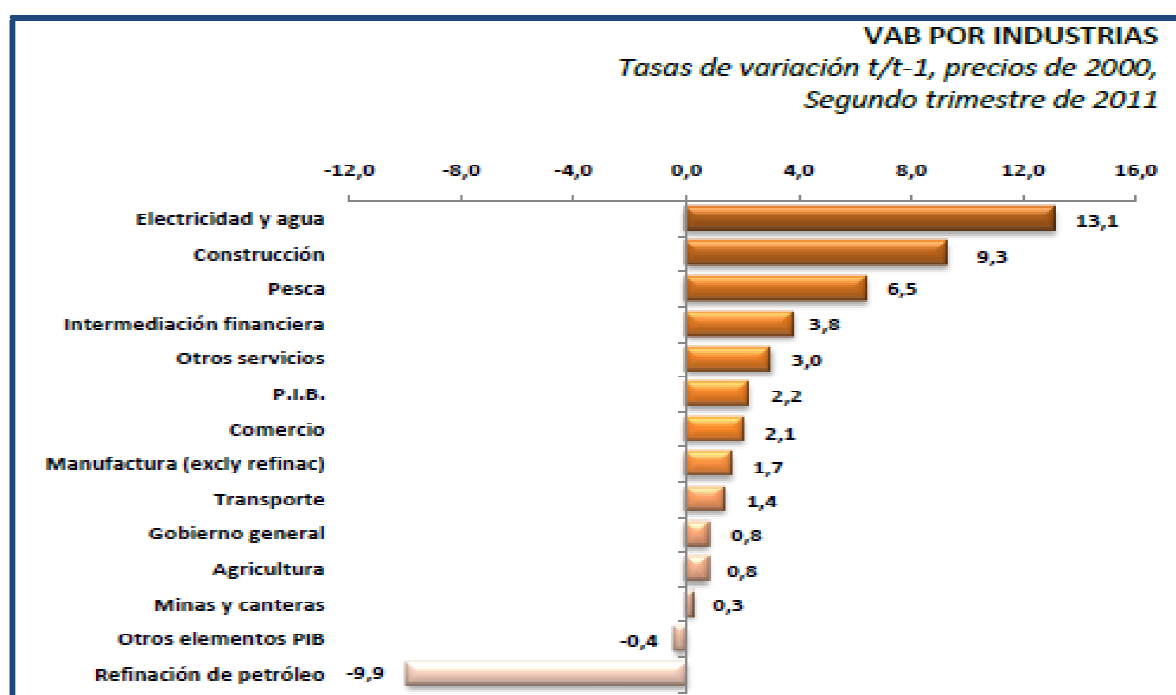


**Figura 14** - Tasa de variación en % del PIB REAL a precios del 2000.  
(BCE, 2011)

En la Figura 15 se puede observar los crecimientos de las siguientes actividades económicas: Electricidad y agua 13.1%; Construcción (residencial, no residencial y obra civil) 9.3%; Pesca (captura de peces y producción camaronera) 6.5%;

Intermediación financiera 3.8%; Otros Servicios 3.0%; Industria manufacturera (excepto refinación de petróleo) 1.7% y Transporte y almacenamiento 1.4%.

Por otro lado decrecieron las siguientes actividades económicas: Fabricación productos refinados de petróleo -9.9% y los Otros Elementos del PIB (recaudaciones netas en volumen de IVA, ICE, Derechos Arancelarios, Otros Impuestos sobre las Importaciones y Productos) -0.4%.



**Figura 15** - Contribución de las Industrias a la variación trimestral del PIB.  
(BCE, 2011)

#### Oportunidad encontrada:

- ✓ **Crecimiento económico del país**

#### ✚ **Análisis del sector de la construcción**

La investigación realizada por el Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) perteneciente al Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, indica que “la construcción es uno de los sectores que más aporta al crecimiento económico del Ecuador. Este sector



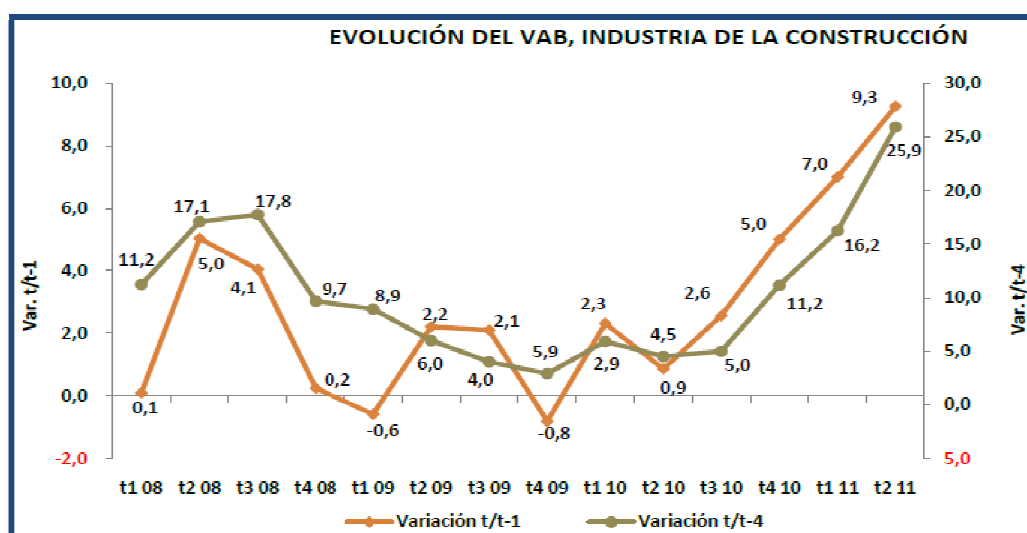
comprende empresas constructoras e industrias de insumos, y su alto grado de vinculación con otros sectores influye de manera significativa en la dinámica de la economía, es decir que el sector de la construcción ejerce un efecto multiplicador donde por cada trabajo generado en el área de la construcción se generan otros trabajos en distintos sectores de la economía vinculados al mismo. Uno de los sectores vinculados a la rama de la construcción es la actividad artesanal de la rama del vidrio y conexos que comprende acabados y decoración en la construcción tanto para interiores como para exteriores.

El sector de la construcción ecuatoriana ha aumentado debido a la relativa estabilidad económica generada a partir del 2000 donde se potenció la inversión extranjera directa en el sector. Además facilitó el otorgamiento de créditos con plazos mayores, dinamizando de esta manera la oferta de créditos hipotecarios. Por otro lado, debido a la desconfianza en el sistema financiero, las inversiones inmobiliarias crecieron conjuntamente con la demanda por vivienda, ya que si bien son inversiones que representan activos menos líquidos, tienen menor riesgo y otorgan una mayor estabilidad económica. Otro factor de apoyo para el sector de la construcción fue el aumento significativo de las remesas de los migrantes, buena parte de las cuales son destinadas a la adquisición de vivienda (Arboleda, 2011); así como los ahorros previsionales correspondientes a jubilaciones y cesantías, que se destinaron a inversiones inmobiliarias. Según ICEX (2007), el 6% de las remesas que envían los emigrantes ecuatorianos se destina a la compra y construcción de vivienda. El incremento de la competencia en el sector habría mejorado la calidad de las construcciones.

Actualmente el gobierno impulsa el crecimiento de este sector poniendo en marcha varios proyectos de infraestructura e incrementado el volumen de crédito para la construcción, ampliación o terminación de vivienda mediante bonos de vivienda gestionados por el Ministerio de la Vivienda (MIDUVI). Además, los préstamos hipotecarios otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) han crecido continuamente a partir de 2010”.

Las Cuentas Nacionales presentadas por el Banco Central del Ecuador muestra que la actividad de la construcción presentó un incremento del 9.3% en el

segundo trimestre de 2011 (t/t-1); y su contribución a la variación del PIB fue positiva en 0,95%, si se relaciona el desempeño del segundo trimestre de 2011 con el segundo trimestre de 2010 (t/t-4) se registra un crecimiento del 25.93% tal como se puede evidenciar en la Figura 16.



**Figura 16** – Evolución del Valor Agregado Bruto en la Industria de la Construcción (BCE, 2011)

#### Oportunidades encontradas:

- ✓ **Crecimiento del sector de la construcción**
- ✓ **Remesa de migrantes destinada a la compra y construcción de vivienda**

#### ✚ Inflación

Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) este índice mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://es.scribd.com/doc/19055855/PRINCIPALES-INDICADORES-MACROECONOMICOS>

*Cuando la economía está en un ciclo de crecimiento, la mejora en la situación general de las economías domésticas da lugar a un aumento del consumo de bienes y servicios, lo cual se traduce en un aumento de los precios. La regla básica de la economía dice que a mayor demanda, mayor precio.<sup>36</sup>*

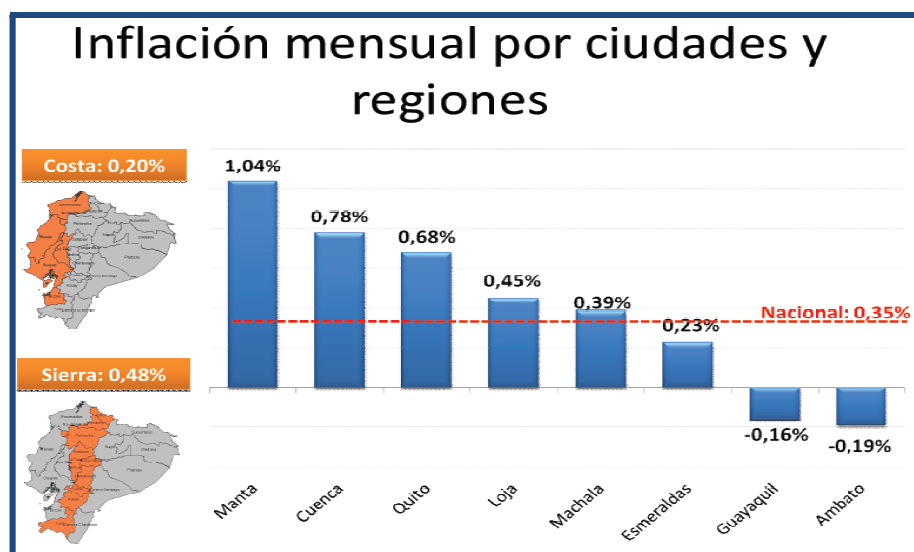


**Figura 17** – Tipos de Inflación  
(INEC, 2011)

Según los datos publicados por el INEC a nivel nacional, la inflación mensual del mes de octubre fue de 0.35%, porcentaje inferior a la del mes anterior que fue de 0.79%. En términos anuales, la inflación a octubre 2011 se situó en 5.5% mientras que para octubre 2010 fue de 3.46%. La inflación acumulada para este periodo (enero - octubre 2011) se situó en 4.67% mientras que para el periodo anterior (enero - octubre 2010) fue de 2.52%.

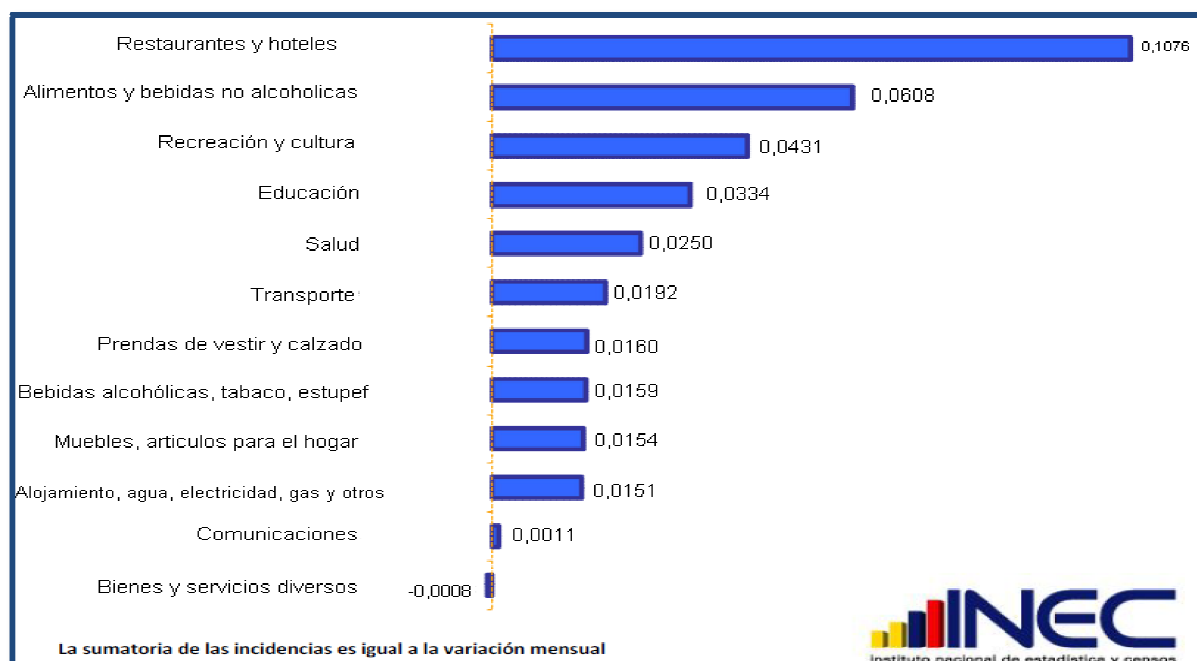
Como se puede observar en la Figura 18, la región sierra tuvo una inflación mayor a la registrada en la costa, mientras que en cuanto a ciudades, Manta tuvo la mayor inflación con 1.04%.

<sup>36</sup> <http://www.tengodeudas.com/preguntas-frecuentes/inflacion-ipc>



**Figura 18** - Inflación mensual por ciudad y región.  
(INEC, 2011)

La categoría que más influyó sobre la inflación mensual es la de restaurantes y hoteles con el 0.11%, a continuación la Figura 19 muestra la incidencia en la inflación mensual por artículos.



**Figura 19** - Incidencias en la inflación de las divisiones de artículos  
(INEC, 2011)

**Oportunidad encontrada:**

- ✓ **Estabilidad económica en el país** a pesar de que la inflación ha incrementado

**Amenaza encontrada:**

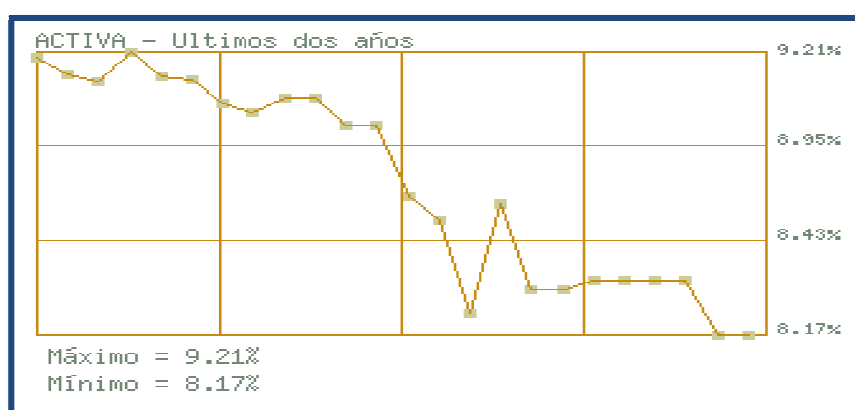
- ✓ **Inflación en alza**

### ✚ Tasas de Interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".<sup>37</sup>

Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.<sup>38</sup>

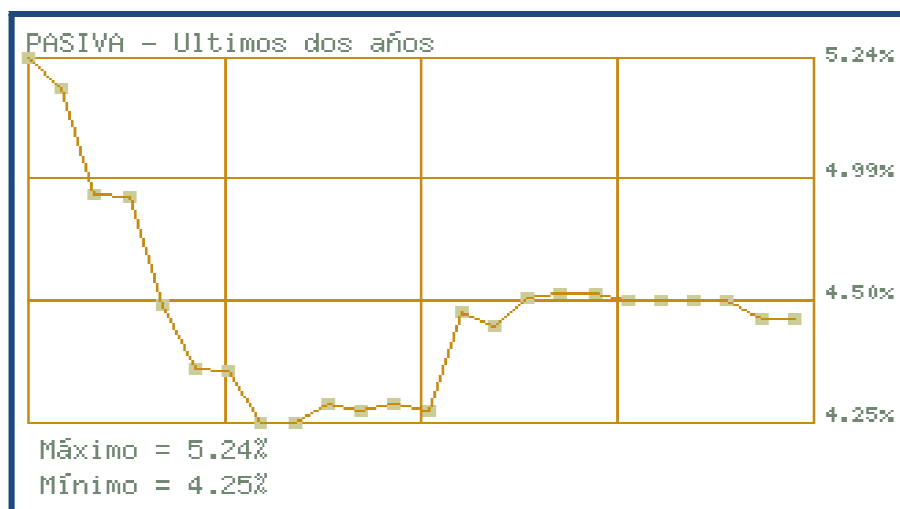
De acuerdo a publicaciones del Banco Central del Ecuador la tasa activa a octubre de 2011 es de 8.17% mientras que para octubre 2010 fue de 8.94%. La tasa pasiva a octubre de 2011 se sitúa en 4.53% mientras que para octubre 2010 fue de 4.30%.



**Figura 20** - Tasa de Interés Activa  
(BCE, 2011)

<sup>37</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)

<sup>38</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/ammodcomorg.htm>



**Figura 21** - Tasa de Interés Pasiva  
(BCE, 2011)

En conclusión se puede decir que las tasas de interés representan una oportunidad y amenaza, debido a que si la tasa de interés pasiva aumenta esto fomentará e incrementará el monto de ahorros, mejorando así la cultura de consumismo; pero en el caso de que la tasa de interés activa aumente, los préstamos se reducirán lo que a su vez dificultará a la organización en la compra de materia prima o insumos, estancando así su producción.

Como se mencionó en el punto anterior (análisis de sector de la construcción) el gobierno impulsa el crecimiento del sector de la construcción poniendo en marcha varios proyectos de infraestructura e incrementado el volumen de crédito para la construcción, ampliación o terminación de vivienda mediante bonos de vivienda gestionados por el Ministerio de la Vivienda (MIDUVI). Además, los préstamos hipotecarios otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) han crecido continuamente a partir de 2010.

#### Oportunidad encontrada:

- ✓ Al disminuir la tasa activa se fomenta el **acceso a créditos**

## 🚩 Salario Mínimo Legal<sup>39</sup>

En Ecuador el salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. A más del pago mensual existen algunos sobresueldos, estos son:

- **El Decimo Tercer sueldo.-** Se paga en Diciembre para compensar las necesidades de gastos por las festividades de navidad. Es la 12ava parte de todo lo percibido en el año calendario anterior. Aproximadamente us\$260.00 (2011).
- **El Decimo Cuarto sueldo.-** Se paga en Septiembre para compensar las necesidades de gastos por ingresos a clase de las escuelas y colegios. Corresponde un salario mínimo unificado, es decir us\$264.00 (2011).
- **Pago de utilidades.-** Se paga en Abril, corresponde al 15% de las utilidades netas de la empresa. El 10% es pagado por completo a cada trabajador, el 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador.

A continuación la Tabla 11 muestra la evolución del salario mínimo en el Ecuador

**Tabla 11** - Evolución del Salario Mínimo en el Ecuador

2007	2008	2009	2010	2011
170 USD/MES	202 USD/MES	218 USD/MES	240 USD/MES	264 USD/MES

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Salario\\_m%C3%ADnimo](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%ADnimo) (2011)

---

<sup>39</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Salario\\_m%C3%ADnimo](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%ADnimo)

Acorde a las cifras económicas publicadas por el Banco Central del Ecuador el salario mínimo vital es de \$307,83 menor al valor del salario mínimo unificado que es de \$264,00 lo que nos permite concluir que gran cantidad de personas que ganan un salario mínimo unificado no logran cubrir por completo sus necesidades fundamentales.

**Amenaza encontrada:**

✓ ***Salario mínimo unificado bajo***

**3.1.1.1.2 Factor Social**

Los factores sociales son medidas para reflejar cómo viven las personas. En otras palabras, se trata de instrumentos para verificar y evaluar los resultados del desarrollo. La función principal de los factores sociales es la medición del grado y distribución del bienestar.

** Educación**

En la actualidad a nivel nacional no existe ningún instituto, taller o centro de capacitación para la rama de vidrio y aluminio, lo que constituye una amenaza para Vidriería Patricio Pérez e Hijos ya que la falta de mano de obra calificada en esta rama hace que cada vez que se contrata un nuevo operario este deba ser capacitado por la organización para que pueda trabajar en la misma.

**Amenaza encontrada:**

✓ ***Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio***



## Delincuencia

Según los datos emitidos por la Dirección Nacional de la Policía Judicial en torno a la incidencia delictual, el robo/asalto a locales comerciales de enero a agosto de 2011, ha decrecido en el 0,19 por ciento a nivel nacional, la provincia con mayor porcentaje de robo a locales comerciales es la provincia de Pichincha seguido por Guayas y Manabí. A continuación la Figura 22 muestra los sectores con mayor incidencia delictiva en la ciudad de Quito.

Sectores de mayor incidencia delictiva							
□ NORTE		CN8	El Tejar	CS9	El Recreo	□ VALLE TUMBACO	
N.º	Sector	CN9	Eugenio Espejo	CS10	El Pintado	N.º	Sector
N1	Aeropuerto	CN10	Gonzales Suárez	CS11	Ferroviaria	-	Tumbaco
N2	Anansayas	CN11	Guapulo	CS12	Hermano Miguel	-	Cumbayá
N3	Carcelén	CN12	Itchimbia	CS13	La Colmena	-	Pifo
N4	Carretas	CN13	Jipijapa	CS14	La Libertad	-	Puembo
N5	Collaloma	CN14	La Tola	CS15	La Magdalena	-	El Quinche
N6	Comite del Pueblo	CN15	La Carolina	CS16	Chilibulo	-	Yaruquí
N7	Cotacollao	CN16	La Colón	CS17	Luluncoto	□ VALLE DE LOS CHILLOS	
N8	Chaupicruz	CN17	La Marín	CS18	Manosalvas	N.º	Sector
N9	El Bosque	CN18	La Mariscal	CS19	Marcopamba	-	Amaguaña
N10	El Colegio	CN19	La Paz	CS20	Mariscal Sucre	-	Conocoto
N11	El Condado	CN20	La Pradera	CS21	Monjas	-	Los Chillos
N12	El Inca	CN21	La Vicentina	CS22	Quito Sur	-	San Rafael
N13	El Rosario	CN22	Larrea	CS23	Edén del Valle	-	Sangolquí
N14	La Floresta	CN23	Miraflores	CS24	Santa Ana	-	V. Chillos
N15	Iñaquito	CN24	Rumipamba	CS25	Santa Rita	-	La Armenia
N16	La Granja	CN25	San Blas	CS26	Solanda	□ CALDERON	
N17	La Kennedy	CN26	San Juan	CS27	Villaflores	N.º	Sector
N18	La Rumiñahui	CN27	San Roque	□ SUR	N.º	Sector	
N19	Quito Norte	CN28	Tarquí	S1	Chillogallo	-	Calderón
N20	San Carlos	CN29	Eloy Alfaro	S2	La Ecuatoriana	-	Carapungo
N21	San Isidro	CN30	24 de Mayo	S3	Quitumbe	-	Llano Chico
□ CENTRO NORTE		□ CENTRO SUR		S4	El Beaterio	□ POMASQUI	
N.º	Sector	N.º	Sector	S5	Cdla. El Ejército	N.º	Sector
CN1	América	CS1	Alpahuasi	S6	Guajalo	-	Pusuquí
CN2	Belisario Quevedo	CS2	Atahualpa	S7	Guamani	-	Pomasqui
CN3	Bellavista	CS3	Chimbacalle	S8	La Valdivia	-	Pucará
CN4	Centro histórico	CS4	Argelia	S9	Mena Dos	-	San Antonio
CN5	Cochapata	CS5	Chiriaco	S10	Nueva Aurora		
CN6	El Batán	CS6	Cumanda	S11	San Bartolo		
CN7	El Ejido	CS7	Dos Puentes	S12	La Argelia		
		CS8	El Panecillo				

**Figura 22** – Sectores con mayor incidencia delictiva en la ciudad de Quito (Judicial)

Vidriería Patricio Pérez e Hijos se encuentra ubicada en la avenida Mariscal Sucre S10-335 y Baltazar Loaiza, sector la Magdalena, acorde a la figura anterior se puede identificar que la organización se encuentra ubicada en uno de los sectores con mayor incidencia delictiva.

**Amenaza encontrada:**

- ✓ ***Inseguridad en el sector*** donde se encuentra Vidriería Patricio Pérez e Hijos

**3.1.1.1.3** Factor Político

Tras una terrible transición política en el Ecuador al haber tenido 8 presidentes en 10 años, en enero de 2007 el economista Rafael Correa Delgado asume la presidencia del país.

Actualmente el mandato del presidente Rafael Correa Delgado ha logrado una estabilidad política, lo que ha permitido que el país crezca económicamente, hecho que ha contribuido también a que la inversión extranjera llegue al país. Es meritorio reconocer que el actual gobierno tiene liderazgo, aunque tiene muchas falencias, ha procurado reactivar la economía velando por la equidad de todos los ecuatorianos, debilitando a los grupos de poder y fortaleciendo a la mayoría de ciudadanos.

Según Fidel Narváez en su artículo Izquierda contra izquierda menciona que: “En menos de tres años el gobierno denominado de la Revolución Ciudadana ha impulsado cambios trascendentales en la estructura política y económica del país, haciendo suyas muchas demandas de larga data del diverso conglomerado de movimientos sociales, organizaciones gremiales, ecologistas, defensores de derechos humanos, activistas y movimiento indígena, todos ellos históricamente formados y curtidos en la lucha contra el poder político y económico.

La nueva constitución ecuatoriana le da al estado el papel protagónico en el manejo de la economía y los recursos naturales; contempla un marco que garantiza los derechos económicos, sociales y culturales; eleva propuestas de vanguardia a nivel mundial en materia de migración y por su articulado ambiental está considerada como la constitución más "verde" del planeta, entre otros tantos logros que constituyen el avance más espectacular del Ecuador (al menos en su legislación) en los últimos 100 años”

La corrupción es la mayor amenaza de los gobiernos, la política, los negocios y la democracia. A pesar de la buena voluntad del actual gobierno ecuatoriano y del liderazgo del presidente Rafael Correa, según datos publicados por la organización alemana Transparencia Internacional (TI) – Índice de percepción de la Corrupción (CPI) en la edición 2011, el Ecuador obtuvo una calificación de 2,7 sobre 10, lo que lo ubica en el noveno puesto de países más corruptos en el hemisferio y séptimo en América Latina y el 62 a escala mundial. No obstante, el país obtuvo 0,2 puntos más que en el 2010 cuando su puntaje fue de 2,5

#### **Oportunidad encontrada:**

- ✓ ***Estabilidad política en el Ecuador***

#### **Amenaza encontrada:**

- ✓ ***Corrupción en el Ecuador***

#### **3.1.1.1.4** Factor Tecnológico

Actualmente el gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado se encuentra difundiendo y apoyando el acceso y desarrollo de tecnología nueva en el Ecuador, mediante la concesión de créditos por parte de las distintas entidades gubernamentales como el Banco de Fomento, Corporación financiera Nacional – CFN, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador - MIDUVI, entre otros.

Es importante mencionar que para la industria del vidrio la tecnología mantiene un desarrollo lento, esto se debe a que los procesos son difíciles de automatizar utilizando maquinaria debido a su complejidad y variabilidad donde se debe tomar en cuenta los distintos gustos y requerimientos específicos de cada cliente.

#### **Oportunidad encontrada:**

- ✓ ***Acceso a nueva tecnología***

**Amenazas encontradas:**

- ✓ ***Desarrollo lento de la tecnología para el sector del vidrio***
- ✓ ***Dificultad en la industria del vidrio para automatizar los procesos***

**3.1.1.2 Microambiente**

El análisis del microambiente comprende el estudio del ambiente operativo o industrial en el que la organización se desenvuelve, con el fin de identificar que puede afectar a la misma.

Se utilizará como herramienta de estudio el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en dicho estudio no se tomará en cuenta la amenaza de productos sustitutos debido a que actualmente no existen otros productos que cumplan con la misma función del vidrio. Con el fin de recolectar datos para dicho estudio se han revisado las páginas web de las distintas entidades gubernamentales del país relacionadas con el sector, se ha visitado a los competidores cercanos y se ha tomado en cuenta las reuniones de trabajo realizadas con el gerente – propietario de la organización.

**3.1.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores**

Actualmente la Superintendencia de Compañías indica que en la provincia: Pichincha; Cantón: Quito; Sector económico: F – Construcción; Subsector económico: F43 – Actividades especializadas de la construcción; Actividad económica: F4330.42 – Instalación de vidrios, espejos, etcétera; se encuentran registradas solamente 4 empresas, mientras que los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Quito registra 36 negocios que se dedican a la venta al por menor especializada de vidrio y artículos de vidrio.

Como se puede observar existen pocas empresas que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías esto se debe a que mayormente los

negocios han optado por calificarse únicamente como artesano o como personal natural, con el fin de no adquirir mayores responsabilidades legales y económicas, o también se debe a la falta de conocimiento o asesoramiento al momento de realizar algún tipo de emprendimiento.

Actualmente en el Ecuador no existe leyes o normas específicas que rijan esta actividad industrial, por lo que no posee ningún tipo de barrera de entrada o de salida, es decir que no existe ningún tipo de impedimento legal para ingresar o abandonar este tipo de actividad.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos no ha considerado la posibilidad de abandonar o cambiar la naturaleza de su organización.

#### **Amenaza encontrada:**

✓ ***Fácil acceso de competidores***

#### **3.1.1.2.2 Poder de Negociación de Proveedores**

En la actualidad existe gran variedad de proveedores para el negocio de aluminio y vidrio, los mismos que cumplen con productos de calidad y entrega puntual de los mismo, al existir gran cantidad de proveedores cada uno de ellos lucha por superar a su rival y adquirir un nuevo cliente lo que reduce su poder de negociación.

Debido a la gran variedad y cantidad de proveedores, existe la facilidad de elegir de acuerdo a la conveniencia, verificando precios, calidad, crédito y variedad.

A continuación se muestra los principales proveedores para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

**Tabla 12** – Proveedores de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

PROVEEDOR	PRODUCTO	UBICACIÓN
AGEVA	silicón, cintas de embalaje y masking	Quito
ALUMINA	tubos de cortina	Quito
ARISTA	masilla para vidrio	Quito
EDWIN MELENDEZ	vinil para ensamblaje de ventanas	Quito
FERRETERIA CARMITA	accesorios de ventanería	Guayaquil
HALLEY	accesorios para ensamblaje de vitrinas	Ambato
IMPORTADORA LOLITA	aluminio y vidrio	Quito
MESILSA S.A.	vidrio y espejos	Cuenca
MOLDURAS JAPON	molduras de madera para cuadros	Machala
PLASTICOS DALMAU S. A.	Acrílicos	Quito
PRIMERA LINEA	Acrílicos	Quito
PRONALVID	Aluminio	Quito
SUMINCOGAR S.A.	accesorios para cortinas	Quito

Fuente: Vidriería Patricio Pérez e Hijos

<b>Oportunidades encontradas:</b>
✓ <b><i>Proveedores puntuales en la entrega del producto</i></b>
✓ <b><i>Gran cantidad de proveedores para el sector</i></b>
✓ <b><i>Proveedores con amplia gama de productos</i></b>

### 3.1.1.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos

La producción de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se adapta y responde a la demanda del sector de la construcción así como también a la demanda de productos para el hogar.

Es importante mencionar que para el negocio del vidrio aun no existen productos sustitutos.

<b>Oportunidad encontrada:</b>
✓ <b><i>No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio</i></b>

#### 3.1.1.2.4 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden considerarse una amenaza cuando obligan a bajar los precios y demandan mayor calidad en los productos y servicios que se ofertan en el mercado.

El Ecuador es un país multicultural y multiétnico, lo que hace que se encuentre formado por personas con diversas costumbres, culturas, gustos y preferencias al momento de requerir el producto a base de aluminio y/o vidrio.

Según registros de la Cámara de Comercio de Quito existen 36 negocios que se dedican a la venta al por menor especializada de vidrio y artículos de vidrio y acorde a los datos de la Superintendencia de Compañías registra que en Quito existe solamente 4 empresas que se dedican a la Instalación de vidrios, espejos, etcétera; por otro lado es importante mencionar que existen pequeños negocios que no se encuentran registrados pero que sin embargo están en el mercado, todo esto refleja una baja y moderada cantidad de ofertantes y amplia cartera de productos, lo que hace que disminuya el poder de negociación de los clientes

#### **Número de clientes**

El producto que ofrece Vidriería Patricio Pérez e Hijos se encuentra enfocado a la población cercana a la instalación de la organización, motivo por el cual la mayoría de los clientes son personas naturales cuyo índice de repetición de compra es de 9 a 11 veces en promedio anualmente.

Acorde al promedio de facturas de compra emitidas diariamente se pudo determinar que la organización de lunes a viernes en promedio diariamente recibe 23 clientes de los cuales 15 clientes realizan alguna compra, y que los días sábados en promedio diariamente recibe 40 clientes de los cuales 30 realizan alguna compra.

**Oportunidad encontrada:**

- ✓ ***Bajo poder de negociación de los clientes***, por la baja y mediana cantidad de ofertantes de productos a base de vidrio y aluminio

**Amenaza encontrada:**

- ✓ ***Clientes con gustos y requerimientos específicos*** acorde a sus necesidades

**3.1.1.2.5 Rivalidad entre competidores**

A pesar de que la competencia en el mercado regional es alta, actualmente el grado de rivalidad entre las vidrierías de la zona y Vidriería Patricio Pérez e Hijos es media, debido a que cada uno posee su reconocimiento en el sector y por ende su propio posicionamiento.

Para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha identificado como competidores directos aquellas organizaciones que se dedican a la elaboración, comercialización e instalación de productos a base de vidrio y/o aluminio, y que se encuentran cercanos a la ubicación de la organización.

**Principales competidores:**

1. Vidriería Don Francisco
2. Vidriería Lolita
3. Vidriería Decorvid

A continuación la Tabla 13 muestra los principales competidores para Vidriería Patricio Pérez e Hijos, considerando para cada uno, actividad que realiza, su ubicación, fortaleza y debilidad de cada uno.



**Tabla 13** – Competidores principales para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

COMPETIDOR	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
Vidriería Don Francisco	Productos a base de aluminio y vidrio	Sur de Quito	Precios bajo	Instalación reducida
Vidriería Lolita	Productos a base de aluminio y vidrio	Sur de Quito	Es su propio proveedor	No realiza trabajos al detalle
Vidriería Decorvid	Productos a base de aluminio y vidrio	Sur de Quito	Posee nueva tecnología	Precio alto

Elaborado por: Liliana Pérez

#### **Amenaza encontrada:**

✓ **Competencia alta en el mercado**

### **3.1.1.3 Oportunidades y Amenazas detectadas**

A continuación se enunciará las Oportunidades y Amenazas que fueron identificadas en el análisis externo de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos desarrollado en el apartado 3.1.1

#### **3.1.1.3.1 Oportunidades**

- 1 Crecimiento económico del país
- 2 Crecimiento del sector de la construcción
- 3 Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda
- 4 Estabilidad económica en el país
- 5 Acceso a créditos
- 6 Estabilidad política en el Ecuador
- 7 Acceso a nueva tecnología
- 8 Proveedores puntuales en la entrega del producto
- 9 Gran cantidad de proveedores para el sector
- 10 Proveedores con amplia gama de productos

11 No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio

12 Bajo poder de negociación de los clientes

#### **3.1.1.3.2 Amenazas**

1 Inflación en alza

2 Salario mínimo unificado bajo

3 Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio

4 Inseguridad en el sector

5 Corrupción en el Ecuador

6 Desarrollo lento de la tecnología para el sector del vidrio

7 Dificultad en la industria del vidrio para automatizar los procesos

8 Fácil acceso de competidores

9 Clientes con gustos y requerimientos específicos

10 Competencia alta en el mercado

#### **3.1.1.4 Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas**

Con el fin de priorizar las principales oportunidades y amenazas se utilizará la matriz de Holmes.

Para el desarrollo de la matriz Holmes de oportunidades y amenazas se solicitó la participación del gerente propietario de la organización quién ayudo a seleccionar las oportunidades y amenazas a ser utilizadas en la matriz EFE.

El desarrollo de estas matrices se encuentran en el anexo C y D, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

## Resultado de la Matriz de Priorización de Holmes - Oportunidades

**Tabla 14** – Matriz de Priorización de Holmes – Oportunidades

OPORTUNIDADES		PRIORIDAD
O2	Crecimiento del sector de la construcción	PRIMERO
O8	Proveedores puntuales en la entrega del producto	SEGUNDO
O10	Proveedores con amplia gama de productos	TERCERO
O11	No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio	CUARTO
O9	Gran cantidad de proveedores para el sector	QUINTO
O5	Acceso a créditos	SEXTO
O12	Bajo poder de negociación de los clientes	SEPTIMO
O3	Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda	OCTAVO

Elaborado por: Liliana Pérez

## Resultado de la Matriz de Priorización de Holmes – Amenazas

**Tabla 15** – Matriz de Priorización de Holmes – Amenazas

AMENAZAS		PRIORIDAD
A3	Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio	PRIMERO
A8	Fácil acceso de competidores	SEGUNDO
A10	Competencia alta en el mercado	TERCERO
A9	Clientes con gustos y requerimientos específicos	CUARTO
A2	Salario mínimo unificado bajo	QUINTO
A1	Inflación en alza	SEXTO

Elaborado por: Liliana Pérez

### 3.1.2 ENTORNO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN “VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS”

El análisis del entorno interno permite encontrar las fortalezas y debilidades de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos, a través de un análisis de todos los elementos que conforman la organización y su desempeño, para esto se utilizó el anexo B que fue el resultado de la lluvia de ideas que fue realizado durante el mes de noviembre de 2011 en la organización.



**Figura 23** – Entorno Interno para Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

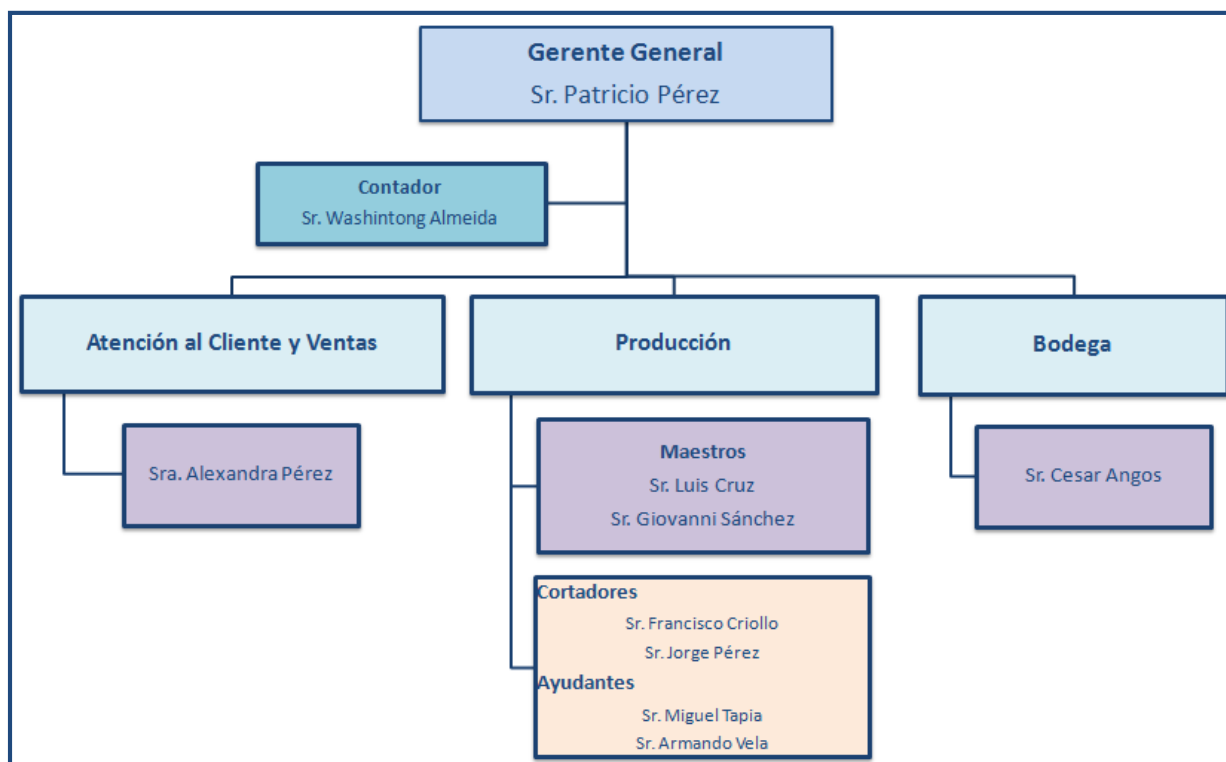
#### 3.1.2.1 Componente Organizacional

La actual administración de Vidriería Patricio Pérez e Hijos no cuenta con una estructura organizacional establecida donde se definan las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, además las decisiones que se toman usualmente son sobre la marcha de los acontecimientos, es decir, con una

actitud reactiva ante los hechos, lo que demuestra también una falta de planificación y objetivos a largo y corto plazo.

Debido a constatación directa y conversaciones con el gerente - propietario de la organización, se pudo determinar que ésta se administra de manera simple debido al tamaño de la misma, donde la toma de decisiones se concentra en una sola persona, que es el gerente – propietario de la Vidriería.

A excepción del contador externo la organización cuenta con un talento humano de diez personas, que le permite desarrollar los distintos procesos de la organización y se encuentran distribuidos tal como se puede observar en la Figura 24 – Organigrama de Vidriería Patricio Pérez e Hijos.



**Figura 24** – Organigrama de Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

El gerente general es el representante legal de la organización y es quien ocasionalmente vigila que todos los procesos sean ejecutados de manera correcta, manteniendo a demás una comunicación informal, directa y constante con todo el quipo de la organización.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos desarrolla sus actividades en un populoso sector al sur de la ciudad de Quito específicamente en la avenida Mariscal Sucre S10-335 y Baltazar Loaiza y opera como negocio de un solo propietario bajo la figura de Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad cuyo representante legal es el Sr. Patricio José Pérez Caza.

Como negocio establecido en el Distrito Metropolitano de Quito Vidriería Patricio Pérez e Hijos declara mensualmente el impuesto al valor agregado (IVA) a demás cumple con otros requisitos legales de funcionamiento como son: uso de suelo, permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos, chequeos en instalaciones físicas, patentes municipales, entre otros.

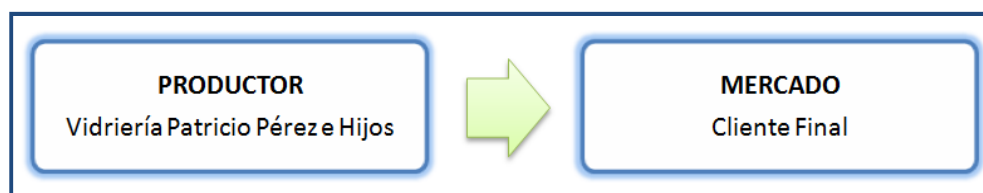
<b>Fortalezas encontradas:</b>
✓ <b><i>La organización respeta y cumple normativas y obligaciones legales</i></b>
✓ <b><i>Buena ubicación de la organización</i></b>

<b>Debilidades encontradas:</b>
✓ <b><i>Funciones y responsabilidades sin definir</i></b>
✓ <b><i>Ausencia de planificación estratégica</i></b>
✓ <b><i>Concentración de autoridad y toma de decisiones</i></b>
✓ <b><i>Comunicación informal del recurso humano</i></b>

### 3.1.2.2 Componente de Comercialización

Vidriería Patricio Pérez e Hijos realiza la venta del producto de manera directa, cordial y personalizada lo que ha permitido mantener una excelente relación con el cliente final y un adecuado nivel de atención al mismo.

Debido al tipo de producto y servicio que la organización presta, el canal de distribución es directo y sin intermediarios.



**Figura 25** – Canal de Distribución de Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

Vidriería Patricio Pérez e Hijos no cuenta con un plan de marketing que permita conocer los productos y servicio que ofrece la organización, desaprovechando así los avances tecnológicos que hoy existe como son, las páginas web, las redes sociales, radio, entre otros.

#### Fortaleza encontrada:

- ✓ *Venta directa y personalizada*

#### Debilidades encontradas:

- ✓ *No se cuenta con un plan de marketing*
- ✓ *Desaprovechamiento de avances tecnológicos*

### 3.1.2.3 Componente Financiero

A continuación se procedió a realizar el análisis financiero de la Vidriería Patricio Pérez e Hijos, basado en el balance general y el estado de pérdidas y ganancias correspondientes al año 2010.

Con respecto al manejo financiero de la organización se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ La contabilidad es manejada por un contador externo
- ✓ La organización presenta mensualmente las declaraciones al SRI
- ✓ Los gastos menores son cubiertos por caja chica
- ✓ La caja chica es de \$400, 00
- ✓ Las compras del inventario es realizado cada mes sin tomar en cuenta el inventario existente

- ✓ El pago a los proveedores se lo realiza con cheque
- ✓ No se realizan reportes de contabilidad
- ✓ Contabilidad maneja de manera desorganizada

### 3.1.2.3.1 Evaluación Financiera

#### ➤ **Aspectos Financieros**

Con el propósito de evaluar el comportamiento financiero y liquidez de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha analizado el Estado de Resultados (Anexo E) y el Balance General (Anexo F) de Vidriería Patricio Pérez e Hijos proporcionada por la empresa.

- **Balance General**

Para el año 2010, la organización obtuvo una ganancia de \$ 7 436.37, es decir que su patrimonio incremento en un 26.65%

- ✓ **Activo**

El activo total de la organización en el año 2010 fue de \$ 42 625.29, el cual se encuentra conformado de la siguiente manera:

26.68%	-	Activo Corriente
73.32%	-	Activo Fijo
17.60%	-	Cuentas por cobrar
5.46%	-	Caja -Bancos

Como se puede ver el valor más representativo es Activo Fijo.

- ✓ **Pasivo y Patrimonio**

El pasivo total de la organización en el año 2010 fue de \$ 14 718.35, el cual se encuentra conformado en su totalidad por pasivo corriente.

El patrimonio de la organización en el año 2010 fue de \$ 27 906.95, el cual se encuentra conformado de la siguiente manera:



49.99%	-	Capital social
23.36%	-	Utilidad de ejercicios anteriores
26.65%	-	Utilidad del ejercicio

- **Estado de Resultados**

En el año 2010 Vidriería Patricio Pérez e Hijos registró un comportamiento positivo en su gestión dado que obtuvo una utilidad neta de \$ 7 436.37

Las ventas en el año 2010 fueron de \$ 17 520.00 y la utilidad operativa fue de \$ 11 664.89

- **Razones Financieras**

El cálculo de las razones financieras para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se encuentra en el Anexo G.

Razones Financieras	2010	
	Vidriería Patricio Pérez e Hijos	Promedio del Sector
CAPITAL DE TRABAJO	-3 346.39	-
RAZÓN CIRCULANTE	0.77	0.9973
RAZÓN RÁPIDA (prueba de ácido)	0.67	0.8345
RAZÓN DE DEUDA	34.53	66.95
RAZÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE INTERÉS	53.49	-
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	7.54	-
PERÍODO PROMEDIO DE COBRO	51.37	84.8392
PERÍODO PROMEDIO DE PAGO	150.82	199.0343
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	0.41	1.6972
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	0.56	5.1076
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	33.42%	39.53%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	66.58%	4.71%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	42.45%	2.71%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	17.45%	4.59%

Fuente: Anexo G – Razones Financieras de Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

Se han calculado las razones financieras para la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos para el año 2010 en las cuales se puede observar que la

organización tuvo un capital de trabajo negativo es decir que la organización trabaja con el capital de sus acreedores.

La organización es pequeña, sus índices de solvencia indica que puede cubrir las del 50% de sus pasivos corrientes, el inventario que maneja la organización no es relevante.

Al comparar con los promedios emitidos por la Superintendencia de Compañías, los índices de liquidez promedio del sector son superiores, sin embargo la liquidez de la organización es buena ya que puede cubrir sus obligaciones, en lo que se refiere a indicadores de gestión u actividad la organización realizó una gestión de cobranza menos eficiente que el sector. Con respecto a los índices de rentabilidad no estuvieron mal ya que la organización consigue obtener resultados positivos en sus operaciones.

#### Fortalezas encontradas:

- ✓ **Capacidad de cumplir con las obligaciones** a corto plazo por parte de la organización
- ✓ La organización posee **capacidad crediticia**

#### Debilidades encontradas:

- ✓ **Manejo contable inadecuado**
- ✓ **Compra de inventario innecesaria**

#### 3.1.2.4 Componente de Recursos Humanos

Vidriería Patricio Pérez e Hijos al ser una organización pequeña cuenta con poco personal, motivo por el cual no se ha visto la necesidad de implementar un área de recursos humanos, mediante conversación directa con los empleados y con el gerente – propietario de la organización se pudo determinar que la misma no ofrece programas de capacitación en ningún área, a pesar de ello el personal se siente a gusto y comprometida con la misma debido al buen trato y ambiente laboral que existe en la organización.

La organización en su totalidad cuenta con 10 personas, ocho de ellas con experiencia en la rama del vidrio, una persona con experiencia en atención al cliente y adicionalmente se cuenta con un contador externo quien solamente se encarga de realizar las declaraciones al fisco.

**Tabla 16** – Recurso Humano Vidriería Patricio Pérez e Hijos

NOMBRE	CARGO	EDAD	ÁREA
Sr. Patricio Pérez	Gerente Propietario	46 años	Gerencia General
Sr. Washintong Almeida	Contador	36 años	Contabilidad
Sra. Alexandra Pérez	Secretaria	35 años	Atención al Cliente y Ventas
Sr. Luis Cruz	Maestro	23 años	Producción
Sr. Giovanni Sánchez	Maestro	30 años	Producción
Sr. Cesar Angos	Maestro	27 años	Bodega
Sr. Francisco Criollo	Cortador	23 años	Producción
Sr. Jorge Pérez	Cortador	26 años	Producción
Sr. Miguel Tapia	Ayudante	22 años	Producción
Sr. Armando Vela	Ayudante	22 años	Producción

Elaborado por: Lilibiana Pérez

Acorde a la Tabla 16, el promedio de edad del personal que integra la organización es de 28 años de edad, es decir que Vidriería patricio Pérez e Hijos cuenta con personal joven para la realización de sus actividades.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos cumple puntualmente con las obligaciones económicas para el recurso humano de la organización lo que ha permitido crear y mantener una buena relación con los mismos.

**Fortalezas encontradas:**

- ✓ **La organización cuenta con personal joven** para la realización de sus actividades
- ✓ **Experiencia en el negocio del vidrio** por parte del gerente – propietario de la organización
- ✓ **Personal comprometido con la organización**
- ✓ **Buena relación del personal con la organización**

**Debilidad encontrada:**

- ✓ **Falta de programas de capacitación** para el personal de la organización en todas las áreas de la misma

**3.1.2.5 Componente de Producción**

Actualmente, Vidriería Patricio Pérez e Hijos no cuenta con una descripción de sus procesos y a demás carece de un sistema de aseguramiento de calidad es decir de un conjunto de normas, políticas y directrices que aseguren la calidad del producto y servicio que se ofrece.

**✚ Productos y Servicios**

Las organizaciones pertenecientes a esta industria, no se especializan en algún producto determinado, sino que más bien cuentan con una amplia cartera de productos de acuerdo a los gustos y requerimientos de los clientes.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee una amplia cartera de productos, adicionalmente presta el servicio de atención al cliente, suministro e instalación del producto elaborado en aluminio y vidrio.

Entre los principales productos que ofrece la organización se encuentra:

- ✓ Cortinas de Baño
- ✓ Claraboyas
- ✓ Divisiones de Oficina
- ✓ Espejos
- ✓ Muebles
- ✓ Piel de vidrio
- ✓ Puertas
- ✓ Pasamanos
- ✓ Ventanas
- ✓ Vidrio
- ✓ Vitrinas

Los gráficos de cada producto se lo puede observar en el Anexo A.

#### ✚ Herramientas y Equipos

La organización posee herramientas y equipos que le ayudan a realizar las distintas labores, a continuación la Figura 26, menciona los equipos para cada una de las etapas del proceso productivo:



**Figura 26 – Herramientas y Equipos**  
Elaborado por: Liliana Pérez

Entre las principales características que podemos concluir están:

- ✓ Las herramientas y equipos responden a las necesidades de trabajo requeridos en la organización.
- ✓ Las herramientas y equipos se encuentran en buen estado.
- ✓ Cada persona posee su equipo de herramientas
- ✓ Se brinda el adecuado mantenimiento a las herramientas que posee la organización.
- ✓ La maquinaria no es de última tecnología

#### ✚ Factor Ecológico

Actualmente Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee residuo de vidrio y residuo de aluminio, estos dos tipos de residuo son reciclados de la siguiente manera:

- Residuo de Aluminio: El residuo de aluminio es almacenado y posteriormente vendido a un comprador indistinto ya que la organización no posee un comprador oficial.
- Residuo de Vidrio: El residuo de vidrio es almacenado y posteriormente entregado sin ningún costo a la empresa MAGPELA´H

Por constatación directa y conversación con el gerente propietario de la organización se pudo determinar que en el proceso de elaboración de productos a base de aluminio y vidrio existe considerable porcentaje de desperdicio, además se pudo constatar también que el espacio físico de la organización no posee una buena distribución.

#### Proveedores de Materia Prima

Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee sus proveedores bien definidos, mismos que se encuentran enlistados en la Tabla 7 – Proveedores de Vidriería Patricio Pérez e Hijos que se encuentra en el punto 3.1.2.2 Poder de negociación de proveedores. Para la organización es un factor muy importante la calidad del producto que se entrega al cliente final motivo por el cual al realizar la compra de inventario se verifica que el material adquirido como materia prima sea de primera.

Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee una amplia cartera de proveedores con los cuales maneja plazos a créditos, calidad de productos, además mantiene una buena relación con los mismos debido al cumplimiento y puntualidad de entrega del producto y del pago de mismo.

#### **Fortalezas encontradas:**

- ✓ La organización cuenta con una ***amplia cartera de productos para la venta***
- ✓ ***Cumplimiento de la ordenanza 001 de la Dirección Metropolitana Ambiental*** al reciclar el residuo de vidrio y aluminio
- ✓ ***Buena relación y manejo de sus proveedores***

<b>Debilidades encontradas:</b>
✓ <b><i>La organización no cuenta con descripción de los procesos</i></b>
✓ <b><i>Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad</i></b>
✓ <b><i>La organización carece de nueva tecnología</i></b>
✓ <b><i>Mal uso de insumos y recursos</i></b>
✓ <b><i>Mala distribución del espacio físico en la organización</i></b>

### **3.1.2.6 Fortalezas y Debilidades detectadas**

A continuación se enunciará las Fortalezas y Debilidades que fueron identificadas en el análisis interno de la organización Vidriería Patricio Pérez e Hijos desarrollado en el apartado 3.1.2

#### **3.1.2.6.1 Fortalezas**

- 1 La organización respeta y cumple normativas y obligaciones legales
- 2 Buena ubicación de la organización
- 3 Venta directa y personalizada
- 4 Capacidad de cumplir con las obligaciones
- 5 Capacidad crediticia
- 6 La organización cuenta con personal joven
- 7 Experiencia en el negocio del vidrio
- 8 Personal comprometido con la organización
- 9 Buena relación del personal con la organización
- 10 Amplia cartera de productos para la venta
- 11 Cumplimiento de la ordenanza 001 de la Dirección Metropolitana Ambiental
- 12 Buena relación y manejo de sus proveedores

### 3.1.2.6.2 Debilidades

- 1 Funciones y responsabilidades sin definir
- 2 Ausencia de planificación estratégica
- 3 Concentración de autoridad y toma de decisiones
- 4 Comunicación informal del recurso humano
- 5 No se cuenta con un plan de marketing
- 6 Desaprovechamiento de avances tecnológicos
- 7 Manejo contable inadecuado
- 8 Compra de inventario innecesaria
- 9 Falta de programas de capacitación
- 10 La organización no cuenta con descripción de los procesos
- 11 Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad
- 12 La organización carece de nueva tecnología
- 13 Mal uso de insumos y recursos
- 14 Mala distribución del espacio físico en la organización

### 3.1.2.7 Matriz de Priorización de Fortalezas y Debilidades

Con el fin de priorizar las principales fortalezas y debilidades se utilizará la matriz de Holmes.

Para el desarrollo de la matriz Holmes de fortalezas y debilidades se solicitó la participación del recurso humano de Vidriería Patricio Pérez e Hijos quienes ayudaron a seleccionar las fortalezas y debilidades a ser utilizadas en la matriz EFI.

El desarrollo de estas matrices se encuentra en el anexo H e I, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:



### ✚ Resultado de la Matriz de Priorización de Holmes – Fortalezas

**Tabla 17** – Matriz de Priorización de Holmes - Fortalezas

FORTALEZAS		PRIORIDAD
F3	Venta directa y personalizada	PRIMERO
F12	Buena relación y manejo de sus proveedores	SEGUNDO
F10	Amplia cartera de productos para la venta	TERCERO
F2	Buena ubicación de la organización	CUARTO
F4	Capacidad de cumplir con las obligaciones	QUINTO
F6	La organización cuenta con personal joven	SEXTO
F8	Personal comprometido con la organización	SEPTIMO

Elaborado por: Liliana Pérez

### ✚ Resultado de la Matriz de Priorización de Holmes – Debilidades

**Tabla 18** – Matriz de Priorización de Holmes - Debilidades

DEBILIDADES		PRIORIDAD
D2	Ausencia de planificación estratégica	PRIMERO
D11	Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	SEGUNDO
D10	La organización no cuenta con descripción de los procesos	TERCERO
D7	Manejo contable inadecuado	CUARTO
D1	Funciones y responsabilidades sin definir	QUINTO
D5	No se cuenta con un plan de marketing	SEXTO
D9	Falta de programas de capacitación	SEPTIMO
D13	Mala distribución del espacio físico en la organización	OCTAVO
D3	Compra de inventario innecesaria	NOVENO

Elaborado por: Liliana Pérez

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

El presente capítulo muestra la Dirección Organizativa propuesta para Vidriería Patricio Pérez e Hijos, muestra también las distintas matrices donde se definen las estrategias que la organización deberá seguir para la consecución de sus objetivos estratégicos, se elabora un mapa estratégico que muestra la relación causa – efecto de los objetivos por perspectivas, además se propone un plan de acción para consecución de los objetivos propuestos, para finalizar se propone indicadores de gestión que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización a través de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

#### **4.1 ETAPA II: DIRECCIÓN ORGANIZATIVA**

Luego de haber realizado el análisis ambiental tanto externo como interno de Vidriería Patricio Pérez e Hijos y siguiendo la metodología propuesta por Samuel Certo, se da paso a la dirección organizativa.

Para establecer la dirección organizativa que incluye misión, visión, objetivos, valores y principios para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha efectuado reuniones de trabajo con el recurso humano de la organización.

##### **4.1.1 MISIÓN**

Con el fin de establecer la misión para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha realizado una breve explicación al recurso humano sobre lo que es la misión, posterior a eso se realizó una serie de preguntas al recurso humano, quienes aportaron con sus ideas y opiniones para determinar así de manera real la razón de ser de la organización.

Elementos claves para establecer la misión:

- 1 **Naturaleza del negocio:** Elaboración e instalación de productos de vidrio y aluminio.
- 2 **Razón para existir:** Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad que satisfaga sus requerimientos y necesidades.
- 3 **Mercado al que se sirve:** Público en general, acabados de la construcción y estructuras para decoración o remodelación de interiores/exteriores en aluminio y vidrio.
- 4 **Características generales del producto:** Productos a base de vidrio y aluminio
- 5 **Principios y valores:** Calidad, responsabilidad y honestidad.

De las respuestas dadas a los elementos claves para establecer la misión y mediante un consenso general con todo el personal de Vidriería Patricio Pérez e hijos se pudo determinar la misión que a continuación se presenta:

**VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS.** *Somos una organización dedicada a ofrecer comodidad para el buen vivir, a través de la elaboración e instalación de productos a base de vidrio y aluminio, acorde al requerimiento y necesidad de cada cliente. Dirigido al público en general y especialmente al sector de acabados de la construcción de la ciudad de Quito. Buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con un producto y servicio de calidad.*

#### 4.1.2 VISIÓN

Al igual que en la misión, para poder establecer la visión para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha realizado una breve explicación al recurso humano sobre lo que es la visión, posterior a eso se realizó una serie de preguntas al recurso humano, quienes aportaron con sus ideas y opiniones para determinar de manera real a donde se pretende llegar en un futuro.

Elementos para establecer la visión:

- 1 **Posición en el mercado:** Líder
- 2 **Tiempo:** 3 años
- 3 **Ámbito del mercado:** Sectorial
- 4 **Producto:** A base de vidrio y aluminio
- 5 **Valores:** Calidad, responsabilidad y honestidad
- 6 **Principios:** Excelencia, trabajo en equipo, transparencia.

De las respuestas dadas a los elementos para establecer la visión y mediante un consenso general con todo el personal de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se pudo determinar la visión que a continuación se presenta:

**VIDRIERÍA PATRICIO PÉREZ E HIJOS:** *En el 2015 seremos la mejor opción a nivel sectorial en la elaboración e instalación de productos a base de vidrio y aluminio para el sector de la construcción y público en general, brindando al cliente un producto y servicio de calidad con la convicción de satisfacer plenamente sus necesidades y requerimientos. Generando fuentes de empleo y bienestar para toda la organización.*

### 4.1.3 OBJETIVOS

#### 4.1.3.1 Objetivos Estratégicos

Con el empleo de los objetivos estratégicos se espera cumplir la misión de la organización, dichos objetivos estarán alineados a la estrategia corporativa que se formulará posteriormente para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

A continuación se enuncian los objetivos estratégicos para Vidriería Patricio Pérez e Hijos:

- 1 Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012.
- 2 Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012, con el fin de fomentar su lealtad.
- 3 Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta finales del 2012.
- 4 Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y conseguir así productos y servicios de mayor calidad hasta finales del 2012.

#### 4.1.3.2 Objetivos Estratégicos por Perspectivas

A continuación la Tabla 19 muestra los objetivos que han sido planteados para cada una de las perspectivas que forman el Cuadro de Mando Integral con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

**Tabla 19** – Objetivos Estratégicos por Perspectivas

<p><b>Perspectiva Financiera:</b> Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior</li> <li>• Evitar las compras de inventario innecesario</li> </ul>

<p><b>Perspectiva de Clientes:</b> Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012, con el fin de fomentar su lealtad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar productos de calidad</li> <li>• Reducir el tiempo de espera del cliente</li> <li>• Crear una cultura centralizada en el cliente</li> <li>• Mantener al cliente siempre informado</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de Procesos Internos:</b> Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta finales del 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir la entrega puntual de productos</li> <li>• Reducir el material por desperdicio</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:</b> Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y conseguir así productos y servicios de mayor calidad hasta finales del 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno en todas las áreas</li> <li>• Incentivar y retener al cliente interno</li> </ul>

Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.1.4 VALORES

Los valores han sido establecidos conjuntamente con el recurso humano de Vidriería Patricio Pérez e Hijos quienes son los principales involucrados en el cumplimiento de los mismos a demás constituirán la filosofía de trabajo y se reflejará en el accionar diario de todo el personal para con su entorno.

A continuación se presenta los valores para Vidriería Patricio Pérez e Hijos:

- **Honestidad:** Actuar con rectitud en cada una de las labores encomendadas creando en la organización un ambiente de confianza.
- **Puntualidad:** Fomentar en el recurso humano la precisión y diligencia en la entrega de los resultados con el fin de proporcionar a los clientes el producto en el momento solicitado.

- **Compromiso:** Trabajar y participar efectivamente con la organización con el fin de cumplir los objetivos de la misma.
- **Respeto:** Valorar a cada uno de los miembros de la organización para mantener un ambiente de cordialidad en la misma.
- **Responsabilidad:** Actuar conscientemente para el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos con los clientes y proveedores dentro del tiempo establecido.
- **Calidad:** Trabajar de manera efectiva con el fin de satisfacer la percepción de nuestros clientes con respecto a nuestros productos y servicios.

#### 4.1.5 PRINCIPIOS

Mediante reunión de trabajo con el recurso humano de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se pudo determinar los siguientes principios corporativos:

- **Excelencia:** Elevar los niveles de calidad en cada uno de los procesos diarios de la organización, cumpliendo con responsabilidad y compromiso las actividades a cada uno asignadas.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en conjunto con todos los miembros de la organización, donde cada uno de ellos tiene claro cuál es su responsabilidad con el fin de lograr un objetivo común. A través de una muy buena comunicación y respeto mutuo.
- **Transparencia:** Trabajar siempre bajo el marco de la ley, manteniendo así un trato honesto y profesional hacia los clientes, empleados, y comunidad general.

## 4.2 ETAPA III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El tercer paso dentro la planeación estratégica es la formulación de estrategias organizativas, para lo cual se utilizará la metodología de Fred David establecida en su libro Conceptos de la Administración Estratégica.

La formulación de estrategias se divide en tres etapas:

Etapa 1: De los insumos

Etapa 2: De la adecuación

Etapa 3: De decisión

#### **4.2.1 ETAPA 1: DE LOS INSUMOS**

Para esta primera etapa se desarrollarán las matrices EFE, EFI y MPC.

##### **4.2.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

La matriz de evaluación de los factores externos tiene como fin resumir y evaluar la información del ambiente externo, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas priorizadas mediante la matriz de Holmes que se encuentran en el apartado 3.1.1.4

Considerando el criterio y experiencia del gerente propietario de Vidriería Patricio Pérez e Hijos y con la ayuda del recurso humano de la misma, se han registrado los datos de pesos e impactos en la matriz.

A continuación la Tabla 20 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

Tomando en cuenta que el promedio para realizar las comparaciones es de 2.50, se puede observar que el total ponderado para la Vidriería Patricio Pérez e Hijos es de 2,62 lo que indica que la organización está por encima del promedio, pero no está aprovechando al 100% las oportunidades existentes y tampoco está minimizando los peligros que conllevan las amenazas. Todo esto implica que se debe generar estrategias que ayuden a aprovechar las ventajas que genera el ambiente externo.



**Tabla 20 – Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

<b>ÁREAS DE TRABAJO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
<b>PRIORITARIAS</b>	<b>IMPACTO</b>	Respuesta superior 4	Respuesta media 2
<b>Subsecuentes</b>		Respuesta superior a la media 3	Respuesta mala 1

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O2</b>	Crecimiento del sector de la construcción	0.09	4	0.36
<b>O8</b>	Proveedores puntuales en la entrega del producto	0.08	3	0.24
<b>O10</b>	Proveedores con amplia gama de productos	0.06	1	0.06
<b>O11</b>	No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio	0.10	4	0.40
<b>O9</b>	Gran cantidad de proveedores para el sector	0.08	3	0.24
<b>O5</b>	Acceso a créditos	0.08	2	0.16
<b>O12</b>	Bajo poder de negociación de los clientes	0.06	2	0.12
<b>O3</b>	Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda	0.05	2	0.10
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A3</b>	Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio	0.11	4	0.44
<b>A8</b>	Fácil acceso de competidores	0.08	2	0.16
<b>A10</b>	Competencia alta en el mercado	0.08	2	0.16
<b>A9</b>	Clientes con gustos y requerimientos específicos	0.05	2	0.10
<b>A2</b>	Salario mínimo unificado bajo	0.04	1	0.04
<b>A1</b>	Inflación en alza	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

Elaborado por: Liliana Pérez

#### **4.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

La matriz de evaluación de los factores internos tiene como fin resumir y evaluar la información del ambiente interno, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades priorizadas mediante la matriz de Holmes que se encuentran en el apartado 3.1.2.7

Al igual que en la matriz EFE, se ha tomado en cuenta el criterio y experiencia del gerente propietario de Vidriería Patricio Pérez e Hijos y la ayuda del recurso humano de la misma para registrar los datos de pesos e impactos en la matriz.

A continuación la Tabla 21 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

El total ponderado es de 2.48 lo que indica que la organización está ligeramente bajo la media, lo que indica que la posición interna de Vidriería Patricio Pérez e Hijos no es fuerte ni débil, pero si se deben aplicar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una mejor posición.

Tabla 21 – Matriz de Evaluación de los Factores Internos

<b>ÁREAS DE TRABAJO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
<b>PRIORITARIAS</b>	<b>IMPACTO</b>	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
<b>Subsecuentes</b>		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F3</b>	Venta directa y personalizada	0.08	4	0.32
<b>F12</b>	Buena relación y manejo de sus proveedores	0.07	4	0.28
<b>F10</b>	Amplia cartera de productos para la venta	0.07	4	0.28
<b>F2</b>	Buena ubicación de la organización	0.06	3	0.18
<b>F4</b>	Capacidad de cumplir con las obligaciones	0.06	4	0.24
<b>F6</b>	La organización cuenta con personal joven	0.05	3	0.15
<b>F8</b>	Personal comprometido con la organización	0.05	4	0.20
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D2</b>	Ausencia de planificación estratégica	0.09	1	0.09
<b>D11</b>	Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad	0.07	1	0.07
<b>D10</b>	La organización no cuenta con descripción de los procesos	0.06	1	0.06
<b>D7</b>	Manejo contable inadecuado	0.06	2	0.12
<b>D1</b>	Funciones y responsabilidades sin definir	0.07	1	0.07
<b>D5</b>	No se cuenta con un plan de marketing	0.06	2	0.12
<b>D9</b>	Falta de programas de capacitación	0.06	2	0.12
<b>D13</b>	Mala distribución del espacio físico en la organización	0.04	2	0.08
<b>D3</b>	Compra de inventario innecesaria	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.48</b>

Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.2.1.3 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo se la realizará tomando en cuenta a los competidores más cercanos e identificados en el apartado 3.1.1.2.5 (Rivalidad entre competidores), estos son: Vidriería Don Francisco, Vidriería Lolita y Vidriería Decorvid.

Con el fin de determinar los factores para el éxito dentro de la industria, se ha realizado un taller con el recurso humano de la organización de donde a través de una lluvia de ideas se logró identificar los siguientes factores: Participación en el mercado, precios, calidad del producto, servicio al cliente, relación con proveedores, experiencia, cartera de productos, personal especializado, publicidad y políticas de gobierno. Para el peso asignado a cada uno de estos factores se tomó en cuenta la influencia de estos en las actividades de las empresas. La calificación asignada a cada empresa competidora con respecto a los factores críticos de éxito se la ha realizado en base a observaciones de campo hechas a cada una de ellas, para el caso de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se ha tomado en cuenta el criterio y experiencia del recurso humano de la misma.

A continuación la Tabla 22 muestra la Matriz de Perfil Competitivo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

- ✓ Vidriería A: Patricio Pérez e Hijos
- ✓ Vidriería B: Don Francisco
- ✓ Vidriería C: Lolita
- ✓ Vidriería D: Decorvid.

Tabla 22 – Matriz de Perfil Competitivo

ÁREAS DE TRABAJO	PESO	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	CALIFICACIÓN	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	VIDRIERÍA A		VIDRIERÍA B		VIDRIERÍA C		VIDRIERÍA D	
		CALIF.	PESO POND	CALIF.	PESO POND	CALIF.	PESO POND	CALIF.	PESO POND
Participación en el mercado	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Precios	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	1	0.14
Calidad del producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Servicio al cliente	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Relación con proveedores	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Experiencia	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28
Cartera de productos	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Personal especializado	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Publicidad	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Políticas de gobierno	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>		<b>2.48</b>		<b>3.08</b>		<b>3.22</b>

Elaborado por: Liliana Pérez

Acorde a los resultados obtenidos de la matriz de perfil competitivo podemos observar que el competidor que sobresale es Vidriería Decorvid, eso indica que Vidriería Patricio Pérez e Hijos debe plantear estrategias que se enfoque en los puntos más fuertes de sus competidores con el fin de igualarlos o superarlos.

#### **4.2.2 ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN**

Siguiendo la metodología de Fred David establecida en su libro Conceptos de la Administración Estratégica, y tomando en cuenta los resultados obtenidos en la Etapa 1: De los insumos, y acorde a la situación actual de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se desarrollarán las matrices FODA, PEYEA, IE y MGE lo que permitirá identificar los tipos de estrategias más viables.

##### **4.2.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Para elaborar la matriz FODA, se utilizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizados mediante la matriz de Holmes, mismas que se encuentran desarrolladas en los anexos C, D, H e I.

Luego de elaborar la matriz FODA se obtendrá estrategias que serán clasificadas en: Estrategias FO (Estrategias Ofensivas), Estrategias FA (Estrategias de Orientación), Estrategias DO (Estrategias Defensivas) y Estrategias DA (Estrategias de Supervivencia).

A continuación se enlista las estrategias identificadas en cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA, adicionalmente se ha designado un tipo de estrategia acorde al marco teórico registrado en el apartado 2.4.3.2.1

##### **4.2.2.1.1 Estrategias FO**

**FO1. Crear un plan de marketing** que dé a conocer la cartera de productos de la organización (F3) y de esta manera aprovechar el crecimiento del sector de la

construcción (O1), las remesas de migrantes (O8) y el bajo poder de negociación por parte de los clientes (O7), con el fin de aumentar la participación del mercado.

- **Penetración en el mercado**

**FO2. Llevar un adecuado control del inventario**, mediante la buena relación y manejo de sus proveedores (F2) y aprovechando la entrega puntual del producto (O2), la amplia gama de productos (O3) y la gran cantidad de proveedores para el sector (O5), con el fin de evitar demoras en la producción de obras y trabajos. –

**Desarrollo del Producto**

**FO3. Realizar convenios con empresas proveedoras**, mediante la buena relación y manejo de sus proveedores (F2) y capacidad de cumplir con las obligaciones (F5) y aprovechando la gran cantidad de proveedores para el sector (O5), la amplia gama de productos (O3) y el acceso a créditos (O6), con el fin de incrementar la línea de productos ofertados. - **Diversificación concéntrica**

**FO4. Crear nuevos canales de comunicación con el cliente (redes sociales)**, mediante la venta directa y personalizada (F1), la buena ubicación de la organización (F4), el personal joven y comprometido de la organización (F6 y F7) y aprovechando el bajo poder de negociación de clientes (O7) y la ausencia de productos sustitutos (O4) con el fin de mantener al cliente informado y por ende crear y mantener lealtad por parte de los clientes. – **Diferenciación**

**4.2.2.1.2** Estrategias FA

**FA1. Crear programas de capacitación interno**, utilizando la experiencia (F8) y personal comprometido con la organización (F7) para evitar la falta de mano de obra calificada (A1), aprovechando así la experiencia del personal antiguo para capacitar al personal nuevo y cumplir con los gustos y requerimientos específicos del cliente (A4). – **Desarrollo del Producto**

**FA2. Crear una base de datos de los clientes más frecuentes** para brindar información periódica de interés a nuestros clientes, utilizando la venta directa y personalizada (F1), amplia cartera de productos (F3), buena ubicación de la organización (F4) y personal comprometido (F7), para evitar el fácil acceso de competidores (A2) y combatir la competencia del mercado (A3), creando una barrera de entrada como lo es el posicionamiento de la organización en la mente del cliente. – **Penetración del Mercado**

**FA3. Revisar los precios frente a los de la competencia y del mercado en general**, de la cartera de productos (F3) que ofrece la organización para minimizar el impacto del salario mínimo unificado bajo (A5) y la inflación en alza (A6) en el poder de adquisición de cada cliente. – **Liderazgo en Costos**

#### 4.2.2.1.3 Estrategias DO

**DO1. Implementar el presente proyecto de titulación** con el fin de contrarrestar la ausencia de planificación estratégica (D1) y las funciones y responsabilidades sin definir (D5) y de esta manera aprovechar el crecimiento del sector de la construcción (O1), ausencia de productos sustitutos (O4), bajo poder de negociación de los clientes (O7) y las remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda (O8). – **Desarrollo del Producto**

**DO2. Realizar un manual de procesos** para la organización con el fin de contrarrestar la ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad (D2), la ausencia de descripción de los procesos (D3) y la mala distribución del espacio físico (D8) y de esta manera aprovechar el crecimiento del sector de la construcción (O1), ausencia de productos sustitutos (O4), bajo poder de negociación de los clientes (O7) y las remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda (O8). – **Desarrollo del Producto**



**DO3. *Buscar e implementar programas de capacitación*** en las distintas áreas de la organización aprovechando las capacitaciones que ofrecen las distintas entidades gubernamentales (O9) con el fin de contrarrestar la falta de programas de capacitación (D7). – ***Desarrollo del Producto***

**DO4. *Implementar programas de computación*** de fácil manejo, con el fin de crear reportes financieros, llevar un control adecuado del inventario y optimizar los procesos, contrarrestando así el manejo contable inadecuado (D4) y la compra de inventario innecesaria (D9) para aprovechar así los proveedores puntuales (O2), proveedores con amplia gama de productos (O3) y la gran cantidad de proveedores para el sector (O5). – ***Desarrollo del Producto***

#### **4.2.2.1.4** Estrategias DA

**DA1. *Crear alianzas con proveedores*** para innovar la cartera de productos ofertados en el mercado e incrementar las ventas (D9, A3, A4). – ***Diversificación Concéntrica***

**Tabla 23 – Matriz FODA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos**

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <p><b>F1</b> Venta directa y personalizada  <b>F2</b> Buena relación y manejo de sus proveedores  <b>F3</b> Amplia cartera de productos para la venta  <b>F4</b> Buena ubicación de la organización  <b>F5</b> Capacidad de cumplir con las obligaciones  <b>F6</b> La organización cuenta con personal joven  <b>F7</b> Personal comprometido con la organización  <b>F8</b> Experiencia</p>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <p><b>D1</b> Ausencia de planificación estratégica  <b>D2</b> Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad  <b>D3</b> La organización no cuenta con descripción de los procesos  <b>D4</b> Manejo contable inadecuado  <b>D5</b> Funciones y responsabilidades sin definir  <b>D6</b> No se cuenta con un plan de marketing  <b>D7</b> Falta de programas de capacitación  <b>D8</b> Mala distribución del espacio físico en la organización  <b>D9</b> Compra de inventario innecesaria</p>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p><b>O1</b> Crecimiento del sector de la construcción  <b>O2</b> Proveedores puntuales en la entrega del producto  <b>O3</b> Proveedores con amplia gama de productos  <b>O4</b> No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio  <b>O5</b> Gran cantidad de proveedores para el sector  <b>O6</b> Acceso a créditos  <b>O7</b> Bajo poder de negociación de los clientes  <b>O8</b> Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda  <b>O9</b> Políticas de gobierno</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>FO1. <i>Crear un plan de marketing</i></b> (F3, O7, O8)  <b>FO2. <i>Llevar un adecuado control del inventario</i></b> (F2, O2, O3, O5)  <b>FO3. <i>Realizar convenios con empresas proveedoras</i></b> (F2, F5, O5, O3, O6)  <b>FO4. <i>Crear nuevos canales de comunicación con el cliente (redes sociales)</i></b> (F1, F4, F6, F7, O7, O4)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>DO1. <i>Implementar el presente proyecto de titulación</i></b> (D1, D5, O1, O4, O7, O8)  <b>DO2. <i>Realizar un manual de procesos</i></b> (D2, D3, D8, O1, O4, O7, O8)  <b>DO3. <i>Buscar e implementar programas de capacitación</i></b> (O9, D7)  <b>DO4. <i>Implementar programas de computación</i></b> (D4, D9, O2, O3, O5)</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p><b>A1</b> Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio  <b>A2</b> Fácil acceso de competidores  <b>A3</b> Competencia alta en el mercado  <b>A4</b> Clientes con gustos y requerimientos específicos  <b>A5</b> Salario mínimo unificado bajo  <b>A6</b> Inflación en alza</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>FA1. <i>Crear programas de capacitación interno</i></b> (F8, F7, A1, A4)  <b>FA2. <i>Crear una base de datos de los clientes más frecuentes</i></b> (F1, F3, F4, F7, A2, A3)  <b>FA3. <i>Revisar los precios frente a los de la competencia y del mercado en general</i></b> (F3, A5, A6)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>DA2. <i>Crear alianzas con proveedores</i></b> (D9, A3, A4)</p>

#### 4.2.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A continuación se muestra la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA) la misma que nos indica cuál es la posición de la organización dentro de la industria y cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización.

Para la elaboración de la matriz PEYEA se han considerado los factores internos de la empresa y externos de la industria, la calificación ha sido asignada en base al análisis ambiental de Vidriería Patricio Pérez e Hijos; para las dimensiones fuerza financiera y fuerza de la industria se registran valores que van desde +1 (peor) a +6 (mejor) y para las dimensiones de estabilidad del ambiente y ventaja competitiva se registran valores que van desde -1 (mejor) y -6 (peor).

**Tabla 24** – Matriz PEYEA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

		COORDENADAS EN X			
		FUERZA FINANCIERA	CALIF.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIF.
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Liquidez	5	Estabilidad política	-2	
	Crédito	4	Tasa de inflación	-3	
	Facilidad para salir del mercado	3	Tasa de crecimiento en el sector de la construcción	-1	
	Riesgo del negocio	3	Barreras de entrada	-3	
	Rentabilidad	3	Presión competitiva	-3	
	<b>TOTAL =</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL =</b>	<b>-12</b>	
	<b>PROMEDIO =</b>	<b>3,6</b>	<b>PROMEDIO =</b>	<b>-2,4</b>	
	COORDENADAS EN Y				
		VENTAJA COMPETITIVA	CALIF	FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALF.
		Venta directa y personalizada	-1	Potencial de crecimiento	5
	Variedad de productos	-1	Facilidad para entrar en el mercado	1	
	Participación en el mercado	-3	Productos sustitutos	3	
	Control sobre los proveedores	-2	Estabilidad económica	4	
	Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	3	
	<b>TOTAL =</b>	<b>-9</b>	<b>TOTAL =</b>	<b>16</b>	
	<b>PROMEDIO =</b>	<b>-1,8</b>	<b>PROMEDIO =</b>	<b>3,2</b>	
		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA			

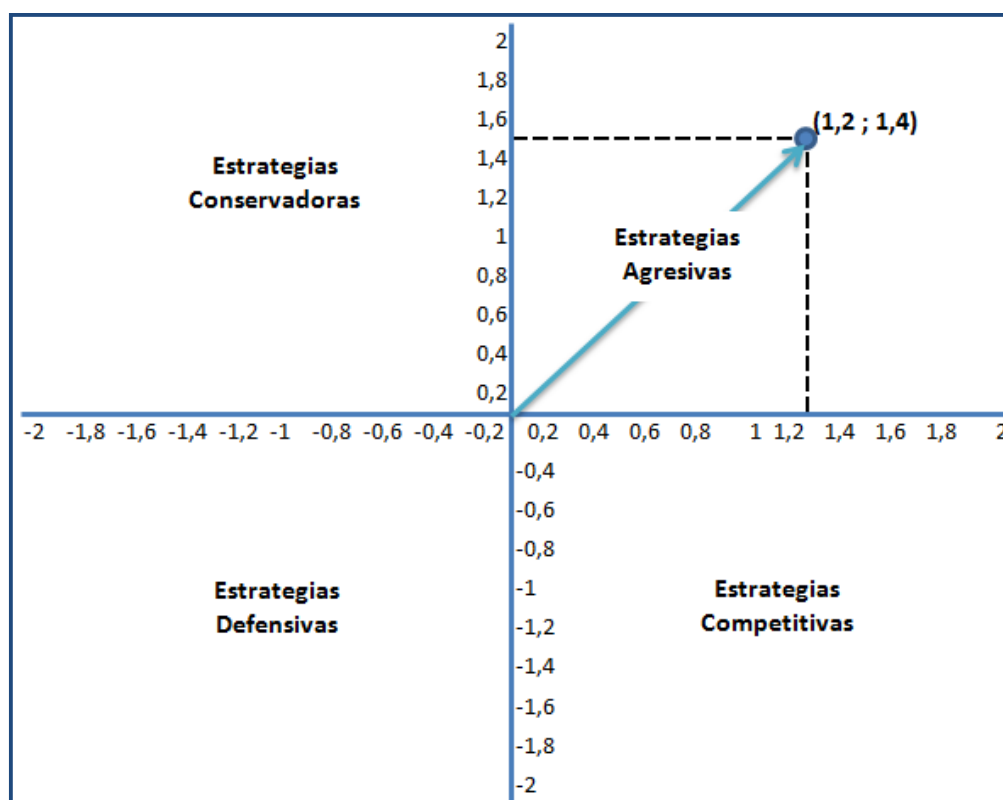
Elaborado por: Liliana Pérez

$$\text{Eje X} = 3,6 + (-2,4) = 1,2$$

$$\text{Eje Y} = -1,8 + (3,2) = 1,4$$

Acorde a la matriz anterior se obtiene las coordenadas  $x=1,2$  y  $y=1,4$  lo que nos indica que se encuentra en el cuadrante superior derecho, dando como resultado la aplicación de estrategias agresivas, donde se puede utilizar los siguientes tipos de estrategias: ***penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores como estrategias viables.***

A continuación se muestra la gráfica de los resultados de la matriz PEYEA

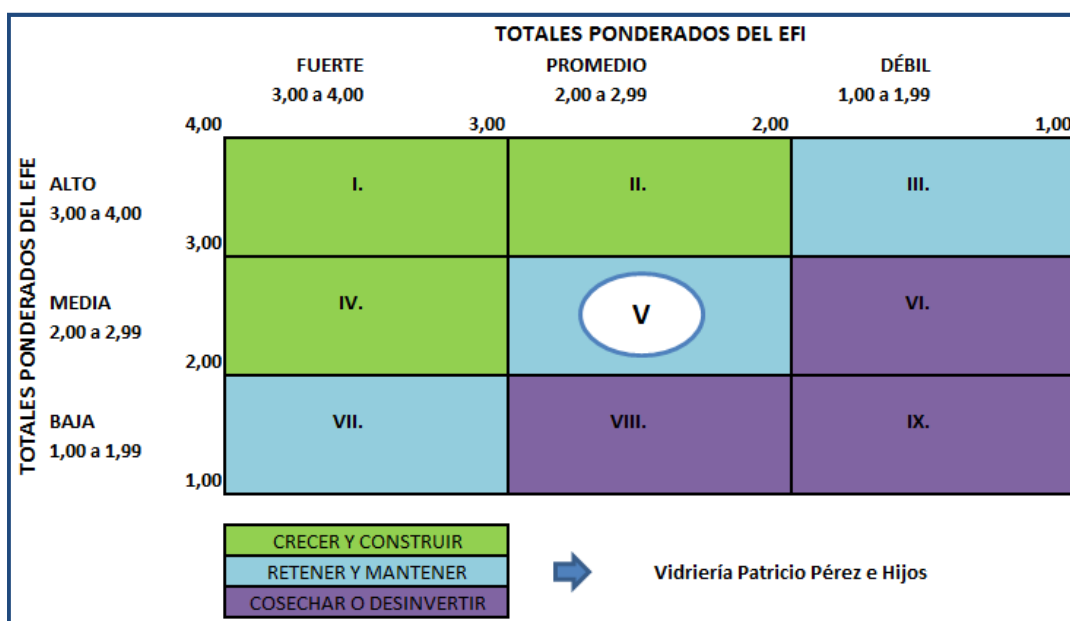


**Figura 27** – Resultados Matriz PEYEA para Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.2.2.3 Matriz Interna – Externa (IE)

Para elaborar la matriz IE se ha tomado en cuenta los resultados de la matriz EFE que se encuentra en el apartado 3.3.1.1; Tabla 20 – Matriz de Evaluación de los

Factores Externos y es de 2,62 y de la matriz EFI que se encuentra en el apartado 3.3.1.2; Tabla 21 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos y es de 2,48; estos valores han sido ubicados en la matriz IE teniendo como resultado que Vidriería Patricio Pérez e Hijos se encuentra en el quinto cuadrante.



**Figura 28** – Matriz Interna – Externa (IE)

Elaborado por: Liliana Pérez

Para el quinto cuadrante se deben aplicar estrategias para retener y mantener, las estrategias más recomendadas son: ***penetración en el mercado y desarrollo del producto.***

#### 4.2.2.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Acorde al análisis ambiental realizado en el apartado 3.1 (Etapa I: Análisis Ambiental), podemos decir que el sector de la construcción a la cual pertenece la actividad artesanal de la rama del vidrio y conexos que comprende acabados y decoración en la construcción tanto para interiores como para exteriores se encuentra en constante crecimiento, esto se debe a la relativa estabilidad económica del país, y a políticas de gobierno que impulsa el crecimiento de este sector poniendo en marcha varios proyectos de infraestructura e incrementado el

volumen de crédito para la construcción, ampliación o terminación de vivienda mediante bonos de vivienda gestionados por el Ministerio de la Vivienda (MIDUVI), préstamos hipotecarios otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), entre otros.

En cuanto a la empresa en sí, se pudo determinar que a pesar de que no posee un gran reconocimiento a nivel nacional, goza de aceptación por parte del mercado al cual sirve, frente a sus competidores directos se ha notado que la organización aprovecha sus fortalezas logrando ventajas competitivas.

A todo esto se puede concluir que la organización se ubica en el primer cuadrante de la MGE, donde se deben aplicar las estrategias de: **penetración y desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.**



**Figura 29** – Matriz de la Gran Estrategia para Vidriería Patricio Pérez e Hijos  
Elaborado por: Liliana Pérez

### **4.2.3 ETAPA 3: DE LA DECISIÓN**

La tercera etapa es el paso final y consiste en priorizar, identificar y decidir cuáles son las estrategias que se aplicarán en la organización, para ellos se desarrollará la Matriz de Planeación estratégica Cuantitativa (MPEC).

#### **4.2.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

La MCPE se ha elaborado en base a las estrategias definidas en las matrices de la etapa 1 y etapa 2; el peso de cada factor se ha determinado en base a la matriz EFE y EFI y su calificación se registró comparando el atractivo de la estrategia con cada factor, designando valores entre 1 y 4.

Tabla 25 – MCPE para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

FACTOR CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																							
		FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1	
		CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL	CALF.	T. CAL		
<b>OPORTUNIDADES</b>																									
O1	0,1	4,0	0,4	0,0	0,0	2,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	2,0	0,2	4,0	0,4	4,0	0,4	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,3
O2	0,1	0,0	0,0	3,0	0,2	3,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,2	3,0	0,2
O3	0,1	0,0	0,0	3,0	0,2	2,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,2	2,0	0,1
O4	0,1	3,0	0,3	3,0	0,3	1,0	0,1	3,0	0,3	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2	1,0	0,1	2,0	0,2
O5	0,1	0,0	0,0	4,0	0,3	4,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1	3,0	0,2	3,0	0,2
O6	0,1	3,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	2,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	2,0	0,2
O7	0,1	4,0	0,2	1,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	4,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	2,0	0,1
O8	0,1	4,0	0,2	1,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	4,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1
<b>AMENAZAS</b>																									
A1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	2,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
A2	0,1	3,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1	2,0	0,2	1,0	0,1	4,0	0,3	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1
A3	0,1	2,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1	2,0	0,2	1,0	0,1	4,0	0,3	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1
A4	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	4,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1
A5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
A6	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
<b>FORTALEZAS</b>																									
F1	0,1	3,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	4,0	0,3	0,0	0,0	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	2,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1
F2	0,1	0,0	0,0	4,0	0,3	4,0	0,3	2,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2
F3	0,1	4,0	0,3	2,0	0,1	4,0	0,3	4,0	0,3	0,0	0,0	3,0	0,2	4,0	0,3	2,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2
F4	0,1	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1
F5	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	3,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,1
F6	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1
F7	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1
<b>DEBILIDADES</b>																									
D1	0,1	0,0	0,0	2,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	4,0	0,4	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
D2	0,1	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	3,0	0,2	2,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,3	2,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0
D3	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
D4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,2	4,0	0,2	0,0	0,0
D5	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	4,0	0,3	1,0	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
D6	0,1	4,0	0,2	0,0	0,0	1,0	0,1	3,0	0,2	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1
D7	0,1	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
D8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
D9	0,1	0,0	0,0	4,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	4,0	0,2	2,0	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>3,07</b>		<b>2,98</b>		<b>2,64</b>		<b>2,41</b>		<b>1,85</b>		<b>2,27</b>		<b>1,55</b>		<b>3,24</b>		<b>1,89</b>		<b>2,58</b>		<b>2,08</b>		<b>2,63</b>	
<b>PRIORIZACIÓN</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>7</b>		<b>11</b>		<b>8</b>		<b>12</b>		<b>1</b>		<b>10</b>		<b>6</b>		<b>9</b>		<b>5</b>	

Elaborado por: Liliana Pérez



Considerando las puntuaciones más altas que se encuentran en la Tabla – 25 (MCPE para Vidriería Patricio Pérez e Hijos) se ha podido priorizar las estrategias más atractivas para la organización de la siguiente manera:

- 1 Implementar el presente proyecto de titulación.
- 2 Crear un plan de marketing que dé a conocer la cartera de productos de la organización con el fin de aumentar la participación del mercado.
- 3 Llevar un adecuado control del inventario con el fin de evitar demoras en la producción de obras y trabajos.
- 4 Realizar convenios con empresas proveedoras con el fin incrementar la línea de productos ofertados.
- 5 Crear alianzas con proveedores para innovar la cartera de productos ofertados en el mercado e incrementar las ventas.
- 6 Buscar e implementar programas de capacitación en las distintas áreas de la organización.
- 7 Crear nuevos canales de comunicación con el cliente (redes sociales) con el fin de mantener al cliente informado y por ende crear y mantener lealtad por parte de los clientes.
- 8 Crear una base de datos de los clientes más frecuentes para brindar información periódica de interés a nuestros clientes.
- 9 Implementar programas de computación de fácil manejo, con el fin de crear reportes financieros, llevar un control adecuado del inventario y optimizar los procesos.
- 10 Realizar un manual de procesos.
- 11 Crear programas de capacitación interno.
- 12 Revisar los precios frente a los de la competencia y del mercado en general.

#### **4.2.3.1.1** Priorización y selección de estrategias

Con el fin de seleccionar y priorizar las estrategias más adecuadas para la organización se utilizará la matriz de Holmes.

Para el desarrollo de la matriz Holmes se solicitó la participación del recurso humano de Vidriería Patricio Pérez e Hijos quienes ayudaron a seleccionar las estrategias a ser implementadas en la organización.

El desarrollo de esta matriz se encuentra en el anexo J, del cual se obtuvo el siguiente resultado:

### Resultado de la Matriz de Priorización de Holmes – Estrategias

**Tabla 26** – Matriz de Priorización de Holmes – Estrategias

FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
E1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	8	1	16%	16%
E2	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7,5	2	15%	31%
E8	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	3	14%	45%
E5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	6,5	4	13%	58%
E6	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	5	11%	69%
E7	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	6	10%	79%
E3	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	3,5	7	7%	86%
E9	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0	2,5	8	5%	91%
E10	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	2,5	9	5%	96%
E4	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	2	10	4%	100%
											<b>50</b>		<b>100%</b>	

Elaborado por: Liliana Pérez

Las estrategias seleccionadas se muestran a continuación:

- 1 Implementar el presente proyecto de titulación.
- 2 Crear un plan de marketing que dé a conocer la cartera de productos de la organización con el fin de aumentar la participación del mercado.
- 3 Realizar un manual de procesos.
- 4 Buscar e implementar programas de capacitación en las distintas áreas de la organización.
- 5 Elaborar una base de datos de los clientes más frecuentes y crear nuevos canales de comunicación con los mismos (redes sociales) para brindar información periódica de interés con el fin de mantenerlo informado y por ende crear y mantener lealtad por parte de los mismos.

- 6 Implementar programas de computación de fácil manejo, con el fin de crear reportes financieros, llevar un control adecuado del inventario y optimizar los procesos.

### 4.3 ETAPA IV: IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

El cuarto paso dentro la administración estratégica y el primero dentro de la planeación operativa es la implementación de la estrategia; es importante mencionar que dentro del alcance del presente proyecto no se contempla la implementación ni el control de la estrategia, sin embargo se incluye a manera de información.

#### 4.3.1 TEMAS Y OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

Como primer paso para la construcción del Cuadro de Mando Integral para Vidriería Patricio Pérez e Hijos se procede a determinar los temas y objetivos estratégicos que deberá cumplirse en cada una de las perspectivas, para eso se tomará en cuenta los objetivos estratégicos mencionados en el apartado 3.2.3.2 – Tabla 19 (Objetivos Estratégicos por Perspectivas), a continuación se detalla su desarrollo clasificado por perspectivas.

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO (TE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)
FINANCIERA	TE1 Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012.	OE1 Aumentar el ingreso mensual en un 5%
		OE2 Evitar las compras de inventario
CLIENTE	TE2 Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012, con el fin de fomentar su lealtad.	OE3 Brindar productos de calidad
		OE4 Reducir el tiempo de espera del cliente
		OE5 Crear una cultura centralizada en el cliente y atender siempre con cordialidad al mismo
		OE6 Mantener al cliente informado
PROCESOS INTERNOS	TE3 Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta finales del 2012	OE7 Cumplir la entrega puntual de productos
		OE8 Reducir el material por desperdicio
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TE4 Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y conseguir así productos y servicios de mayor calidad hasta	OE9 Capacitar al cliente interno
		OE10 Incentivar y retener al cliente interno

Figura 30 – TEMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Elaborado por: Liliana Pérez

### 4.3.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se relaciona los temas y objetivos anteriormente mencionados con las estrategias priorizadas y seleccionadas en el apartado 3.3.3.1.1

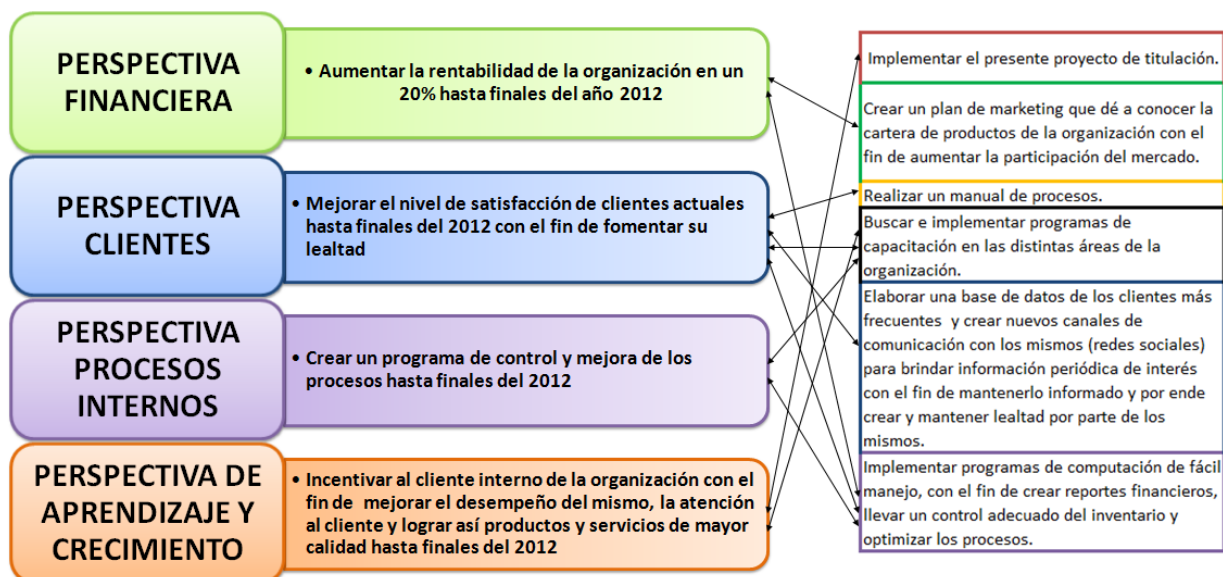


Figura 31 – Relación TEMA ESTRATÉGICO - ESTRATEGIAS  
Elaborado por: Liliana Pérez

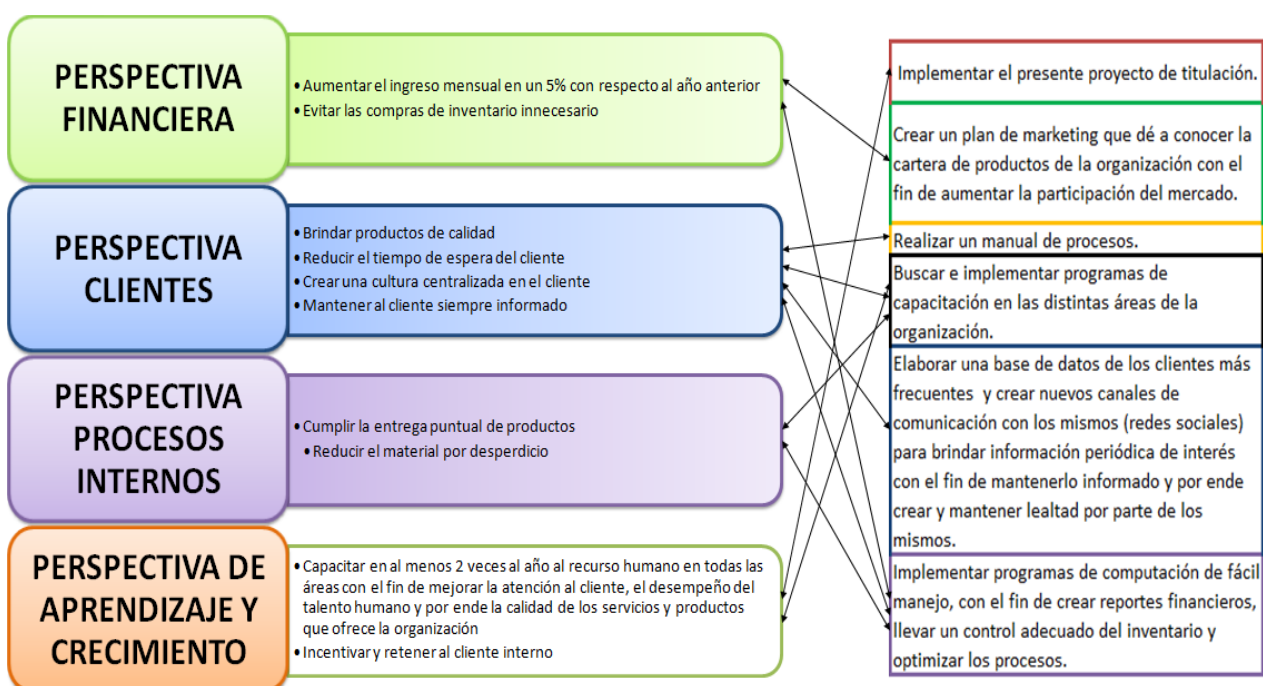
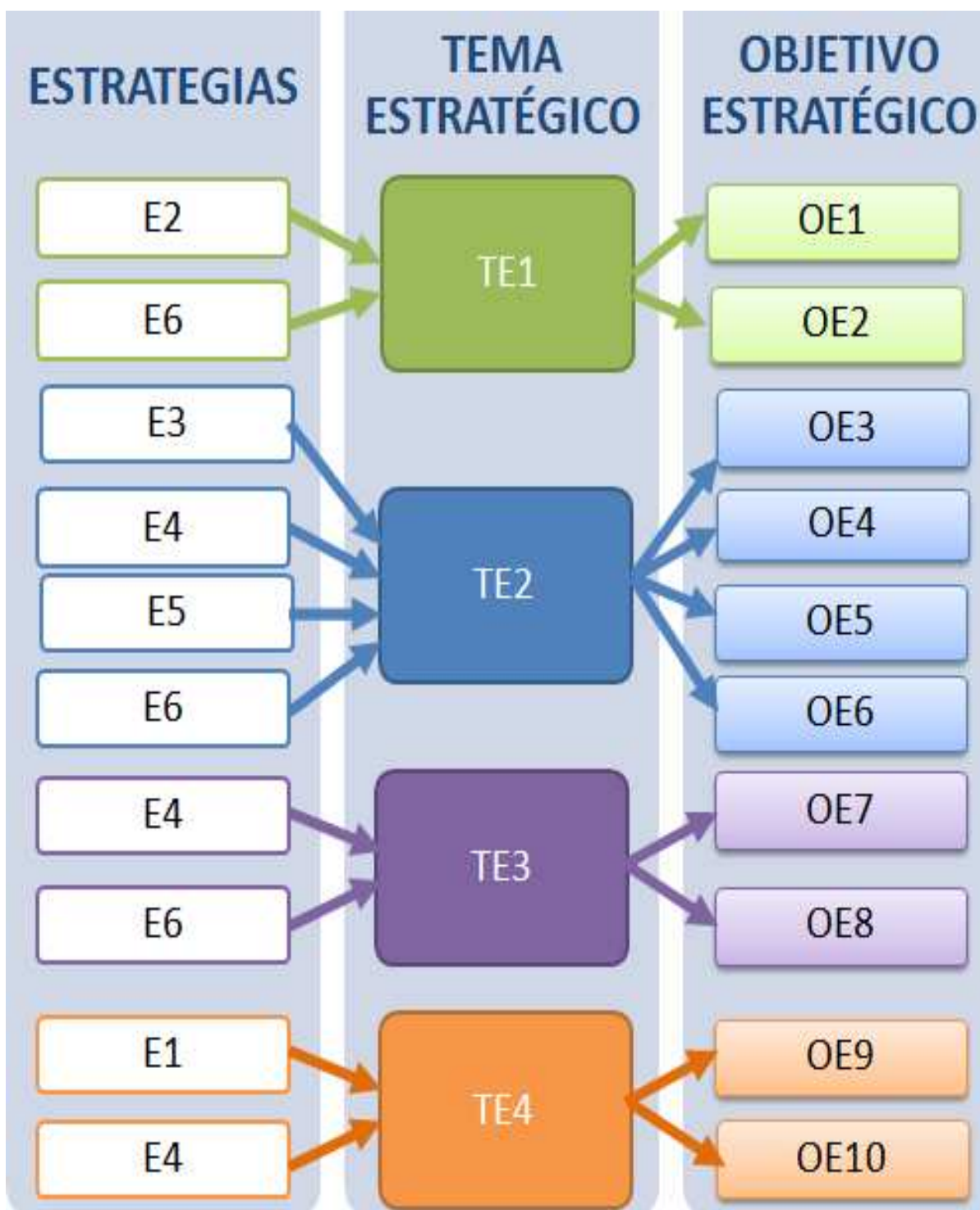


Figura 32 – Relación OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ESTRATEGIAS  
Elaborado por: Liliana Pérez

Con el fin de tener una idea más general, acerca de la interrelación de estrategias, temas estratégicos y objetivos estratégicos, tenemos la siguiente figura:



**Figura 33** – Correlación entre Estrategias y Temas y Objetivos Estratégicos  
Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.3.2.1 Perspectiva Financiera

✚ **Tema Estratégico 1:** Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012

- ✓ Objetivo Estratégico 1: Para **aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior**, la organización dará a conocer los productos y servicios que ofrece a través de un **plan de publicidad y ventas** (estrategia 2). También se realizarán estados financieros y reportes mensuales de facturación mediante la **implementación de programas de computación** (estrategia 6) los mismos que se cerrarán a diario y se consolidarán al final de cada mes con el fin de monitorear el cumplimiento del objetivo.
  
- ✓ Objetivo Estratégico 2: Con el fin de **evitar las compras de inventario innecesario**, se llevará un control adecuado del inventario mediante la **implementación de programas de computación** (Estrategia 6) cuyo responsable será el bodeguero de la organización quien a la vez será el encargado de realizar el pedido de compras.

#### 4.3.2.2 Perspectiva Cliente

✚ **Tema Estratégico 2:** Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012, con el fin de fomentar su lealtad

- ✓ Objetivo Estratégico 3: Para **brindar productos de calidad** a nuestros clientes se creará políticas de calidad en el proceso de producción, para lo cual se deberá **elaborar un manual de procesos** (Estrategia 3) y **capacitar al recurso humano** (Estrategia 4), además se realizarán auditorias eventuales donde se tomará un producto y se lo probará antes de que se lo despache.

- ✓ Objetivo Estratégico 4: Para **reducir el tiempo de espera del cliente**, se llevará un adecuado control de inventario mediante la **implementación de programas de computación** (Estrategia 6) con el fin de evitar ausencia de materia prima para la elaboración de trabajos u obras a entregar.
- ✓ Objetivo Estratégico 5: Con el fin de **crear una cultura centralizada en el cliente** y atender siempre con cordialidad al mismo, se **implementará programas de capacitación** (Estrategia 4) para todo el personal de la organización en temas de servicio al cliente.
- ✓ Objetivo Estratégico 6: Para **mantener al cliente siempre informado** se elaborará una **base de datos de clientes más frecuentes** con el fin de crear nuevos canales de comunicación con los mismos (redes sociales) y brindar información periódica de interés (Estrategia 5).

#### 4.3.2.3 Perspectiva Procesos Internos

🚧 **Tema Estratégico 3:** Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta finales del 2012

- ✓ Objetivo Estratégico 7: Con el fin de **cumplir la entrega puntual de productos** al cliente, se creará una matriz de distribución de obras y trabajos en la que se especifica la fecha de pedido, la obra a realizar, el responsable y la fecha de entrega, para lo cual se mantendrá siempre en stock la materia prima necesaria llevando un **control adecuado del inventario** (Estrategia 6).
- ✓ Objetivo Estratégico 8: Con el fin de **reducir el material por desperdicio**, cada área de producción hará un control de calidad así al momento de percibir un error se procederá inmediatamente a corregirlo, así evitaremos tener productos de mala calidad los mismos que pasarían a ser

desperdicio, esto se lo realizará mediante la **capacitación al recurso humano** de la organización (Estrategia 4).

#### 4.3.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

✚ **Tema Estratégico 4:** Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y lograr así productos y servicios de mayor calidad hasta finales del 2012

- ✓ Objetivo Estratégico 9: Para **capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno en todas las áreas con el fin de mejorar la atención al cliente, el desempeño del talento humano y por ende la calidad de los servicios y productos que ofrece la organización**, se buscará **programas de capacitación** (Estrategia 4) en entidades gubernamentales y no gubernamentales que sean de interés para la organización.
- ✓ Objetivo Estratégico 10: Con el fin de **incentivar y retener al cliente interno**, se **difundirá el direccionamiento estratégico** diseñado en el presente proyecto (Estrategia 1) a demás se creará una matriz de incentivos y recompensa en base a resultados.

#### 4.3.2.5 Relación Causa - Efecto

La relación causa – efecto expresa una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. A continuación se menciona la relación causa efecto para los objetivos de Vidriería Patricio Pérez e Hijos.

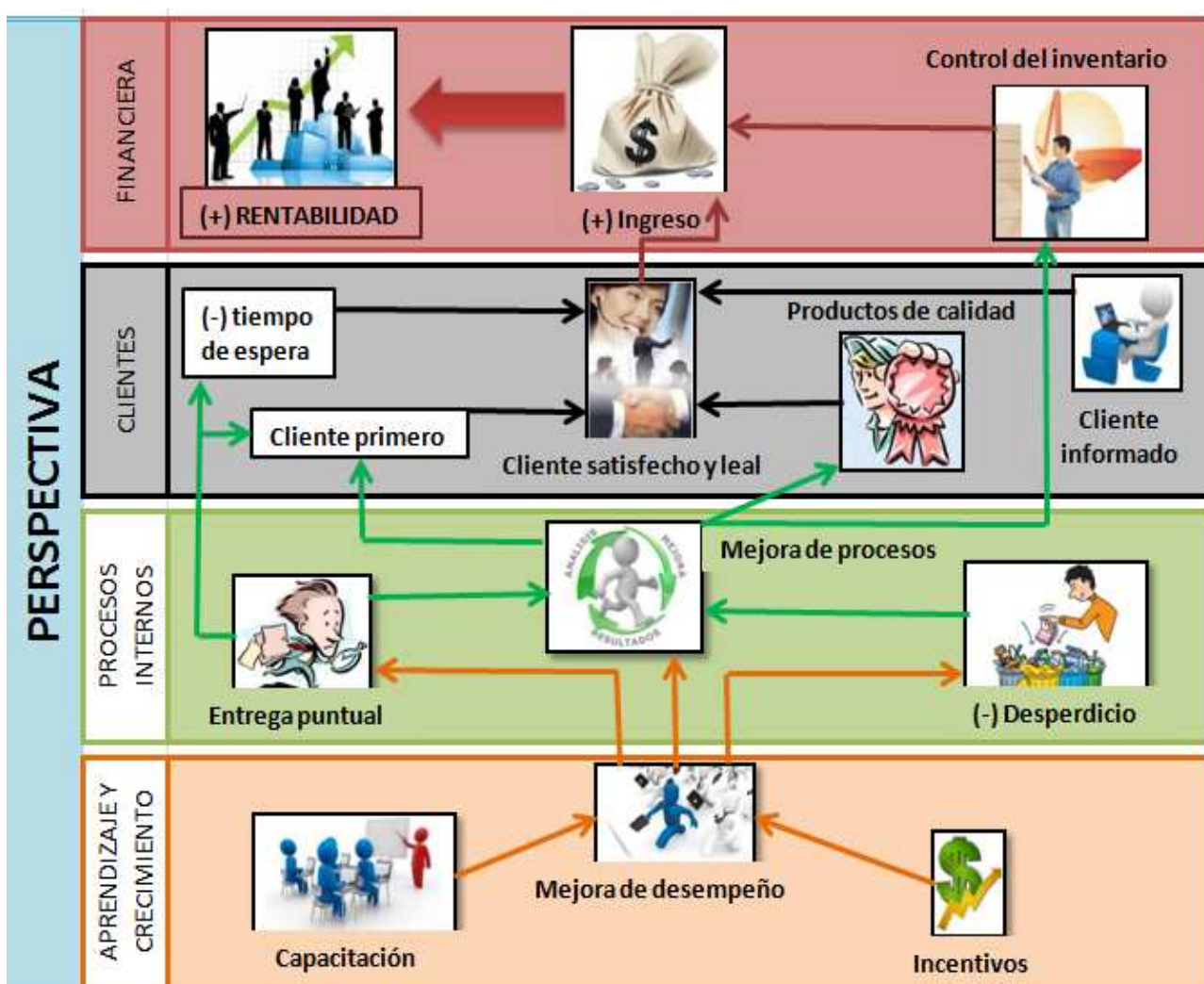
**Si** se capacita e incentiva al talento humano de la organización **entonces** se logrará mejorar el desempeño del mismo. **Si** se logra mejorar el desempeño del talento humano **entonces** se reducirá el material por desperdicio y se logrará cumplir con la entrega puntual de productos lo que conlleva a una mejora de los procesos. **Si** se logra mejorar los procesos y el desempeño del talento humano



**entonces** se brindará productos y servicios de calidad, se reducirá el tiempo de espera de los clientes, se lo mantendrá siempre informado, se evitará la compra de inventario innecesaria y se creará una cultura centralizada en el cliente lo que permitirá lograr clientes satisfechos y leales. **Si** se logra clientes satisfechos y leales **entonces** se aumentará las ventas y por ende se aumentará la rentabilidad de la empresa.

### 4.3.3 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación la Figura 34 muestra la relación causa – efecto de los objetivos por perspectivas mencionadas en el apartado anterior.



**Figura 34 – MAPA ESTRATÉGICO**  
Elaborado por: Liliana Pérez

#### **4.3.4 PLAN OPERATIVO**

A continuación la Tabla 27 propone el primer Plan Operativo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos, como un documento abalizado para un año y que se podrá replantear y remodelar para el siguiente año. Los plazos, responsables, recursos y presupuesto han sido planteados en base al criterio del recurso humano de la organización.

El desarrollo del presupuesto para el Plan Operativo se encuentra en el anexo K

Tabla 27 – Primer Plan Operativo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

<b>PERSPECIVA FINANCIERA</b>							
<b>TEMA ESTRATÉGICO 1: Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012.</b>							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior</b>							
<b>PASOS</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>CRONOGRAMA</b>		<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>RECURSO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>
		<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>				
<b>1</b>	Dar a conocer los productos y servicios que se ofrece a través de un plan de publicidad y ventas.	04/06/2012	30/11/2012	Atención al cliente y ventas	Recuso Humano Publicidad en radio Recurso Tecnológico Material de oficina	\$ 649,00	Crecimiento en ventas
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Evitar las compras de inventario innecesario</b>							
<b>2</b>	Llevar un control del inventario	El control se lo realizará el último día de cada mes		Bodega	Recurso Humano Recurso Tecnológico Material de oficina	\$ 907,00	Monto de inventario muerto

Elaborado por: Liliana Pérez

## PERSPECIVA CLIENTE

**TEMA ESTRATÉGICO 2: Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012, con el fin de fomentar su lealtad.**

PASOS	PLAN DE ACCIÓN	CRONOGRAMA		AREA RESPONSABLE	RECURSO	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
		INICIO	FIN				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Brindar productos de calidad</b>							
1	Crear políticas de calidad para el proceso de producción	02/07/2012	29/09/2012	Bodega	Recurso Humano Material de oficina	\$ 773,00	Reducción de producto defectuoso
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Reducir el tiempo de espera del cliente</b>							
2	Evitar ausencia de materia prima para la elaboración de trabajos u obras a entregar, a través de un adecuado control del inventario	El control se lo realizará el último día de cada mes		Bodega	Recurso Humano Recurso Tecnológico Material de oficina	\$ 0,00 Act. OE2 con Act OE4	Ausencia de materia prima
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Crear una cultura centralizada en el cliente</b>							
3	Capacitar permanentemente a todo el personal de la organización en temas de servicio al cliente.	18/06/2012	30/11/2012	Gerente Propietario	Recurso Humano	\$ 251,70	Índice de satisfacción del cliente
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Mantener al cliente informado</b>							
4	Crear nuevos canales de comunicación con el cliente (redes sociales)	04/06/2012	04/06/2012	Atención al cliente y ventas	Recurso Humano Recurso Tecnológico Material de oficina	\$ 35,00	Incremento de clientes

Elaborado por: Liliana Pérez

## PERSPECIVA PROCESOS INTERNOS

### TE3 Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta final del 2012

PASOS	PLAN DE ACCIÓN	CRONOGRAMA		AREA RESPONSABLE	RECURSO	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
		INICIO	FIN				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Cumplir la entrega puntual de productos</b>							
1	Crear una matriz de distribución de obras y trabajos	La matriz se la creará el 04/06/20012 y se la actualizará al inicio de cada día		Atención al cliente y ventas, Producción	Recurso Humano Material de oficina	\$ 50,50	Entrega puntual de productos
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Reducir el material por desperdicio</b>							
2	Realizar el control de calidad en cada área de producción	El control se lo realizará eventualmente a manera de una vez por mes		Producción	Recurso Humano	\$ 0,00	Reducción de material desperdicio por

Elaborado por: Liliana Pérez

## PERSPECIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**TE4 Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y conseguir así productos y servicios de mayor calidad hasta finales del 2012.**

PASOS	PLAN DE ACCIÓN	CRONOGRAMA		AREA RESPONSABLE	RECURSO	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
		INICIO	FIN				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 9:</b> Capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno con el fin de mejorar la atención al cliente, el desempeño del talento humano y por ende la calidad de los servicios y productos que ofrece la organización							
1	Buscar e implementar programas de capacitación de interés para la organización	18/06/2012	30/11/2012	Gerente Propietario	Recurso Humano	\$0,00 Act. OE5 con Act. OE9	Índice de satisfacción del cliente
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 10:</b> Incentivar y retener al cliente interno							
2	Difundir el direccionamiento estratégico y crear una matriz de incentivos y recompensa en base a resultados	04/06/2012	18/06/2012	Gerente Propietario Contador externo	Recurso Humano Material de oficina Pancartas publicitarias	\$ 84,10	Motivación del personal

Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.4 ETAPA V: EJERCER CONTROL

El quinto paso dentro la administración estratégica y el segundo dentro de la planeación operativa es el control estratégico; mismo que se lo incluye a manera de información en el presente proyecto.

##### 4.4.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito que contribuyen al éxito de una organización no solo están relacionados a la minimización de los costos, sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, la productividad, etc., los cuales han sido detectados para cada respectiva.

A continuación se describe los factores críticos de éxito para de cada uno de los objetivos por perspectivas, para lo cual se ha trabajado en conjunto con el personal de la organización.

**Tabla 28** – Factores Críticos de Éxito por Perspectiva

<b>Perspectiva Financiera:</b> Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% hasta finales del año 2012	<b>Factores críticos</b>
Aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior	Plan de publicidad y ventas
Evitar las compras de inventario innecesario	Control adecuado de inventario
<b>Perspectiva Clientes:</b> Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales hasta finales del 2012 con el fin de fomentar su lealtad	<b>Factores críticos</b>
Brindar productos de calidad	Políticas de calidad
Reducir el tiempo de espera del cliente	Control adecuado de inventario
Crear una cultura centralizada en el cliente	Capacitación permanente
Para mantener al cliente siempre informado	Nuevos canales de comunicación

<b>Perspectiva de Procesos Internos:</b> Crear un programa de control y mejora de los procesos hasta finales del 2012	<b>Factores críticos</b>
Cumplir la entrega puntual de productos	Matriz de distribución de obras y trabajos
Reducir el material por desperdicio	Control de calidad en cada área

<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:</b> Incentivar al cliente interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente y lograr así productos y servicios de mayor calidad hasta finales del 2012	<b>Factores críticos</b>
Capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno en todas las áreas	Capacitación permanente
Incentivar y retener al cliente interno	Difundir el direccionamiento estratégico
	Matriz de incentivos y recompensa

Elaborado por: Liliana Pérez

#### 4.4.2 DESARROLLO DE INDICADORES

Una vez determinado los factores críticos de éxito para cada uno de los objetivos por perspectivas, se seleccionarán los indicadores para la consecución de los mismos, para ello se ha trabajado en conjunto con el personal de la organización.

##### 4.4.2.1 Indicadores para la Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior	
<b>INDICADOR: CRECIMIENTO EN VENTAS</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide en % el crecimiento en ventas	
CÁLCULO	$\left[ \left( \frac{\text{Ventas mes } n}{\text{Ventas mes } n - 1} \right) - 1 \right] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte de ventas
ÁREA RESPONSABLE	Atención al cliente y ventas



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Evitar las compras de inventario innecesario	
<b>INDICADOR: MONTO DE INVENTARIO MUERTO</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide en % el inventario muerto	
CÁLCULO	$\left[ \left( \frac{\text{Inventario muerto mes } n}{\text{Inventario muerto mes } n - 1} \right) - 1 \right] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte de inventario
ÁREA RESPONSABLE	Bodega

#### 4.4.2.2 Indicadores para la Perspectiva Clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Brindar productos de calidad	
<b>INDICADOR: REDUCCIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el % de productos defectuosos	
CÁLCULO	$\left[ \left( \frac{\text{Producto defectuoso mes } n}{\text{Producto defectuoso mes } n - 1} \right) - 1 \right] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte de desperdicio
ÁREA RESPONSABLE	Bodega

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir el tiempo de espera del cliente	
<b>INDICADOR: AUSENCIA DE MATERIA PRIMA</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el número de veces la ausencia de materia prima	
CÁLCULO	$(\# \text{ de veces aus. m.p mes } n - \# \text{ de veces aus. m.p mes } n - 1)$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (número de veces)
FUENTE DE DATOS	Reporte de ausencia de materia prima
ÁREA RESPONSABLE	Bodega

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Crear una cultura centralizada en el cliente	
<b>INDICADOR: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el % de clientes satisfechos	
CÁLCULO	$\left[ \left( \frac{\# \text{ de quejas}}{\# \text{ de clientes atendidos}} \right) - 1 \right] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuesta a clientes atendidos
ÁREA RESPONSABLE	Gerente propietario

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener al cliente siempre informado	
<b>INDICADOR: INCREMENTO DE CLIENTES</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el número de clientes en nuestra red social	
CÁLCULO	$(\# \text{ de clientes mes } n - \# \text{ de clientes mes } n - 1)$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (número de clientes)
FUENTE DE DATOS	Red social
ÁREA RESPONSABLE	Gerente propietario

#### 4.4.2.3 Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Cumplir la entrega puntual de productos	
<b>INDICADOR: ENTREGA PUNTUAL DE PRODUCTOS</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el % de entrega puntual de productos	
CÁLCULO	$[(\frac{\# \text{ de obras de trabajo}}{\# \text{ de obras entregadas}})] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semanal
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Facturas de obras de trabajo
ÁREA RESPONSABLE	Producción, Atención al cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir el material por desperdicio	
<b>INDICADOR: REDUCCIÓN DE MATERIAL POR DESPERDICIO</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el % de material por desperdicios	
CÁLCULO	$[(\frac{\text{Producto desperdicionado mes } n}{\text{Producto desperdicionado mes } n - 1}) - 1] * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Reporte de desperdicio
ÁREA RESPONSABLE	Bodega

#### 4.4.2.4 Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno en todas las áreas	
<b>INDICADOR: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide el % de clientes satisfechos	
CÁLCULO	$[(\frac{\# \text{ de quejas}}{\# \text{ de clientes atendidos}}) - 1] * 100$

FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuesta a clientes
ÁREA RESPONSABLE	Gerente propietario

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incentivar y retener al cliente interno	
<b>INDICADOR: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>	
DESCRIPCIÓN: Mide en grado de motivación del equipo de trabajo	
CÁLCULO	$\left( \frac{\text{Puntuación obtenida}}{\text{Puntuación proyectada}} \right) * 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuesta a los empleados
ÁREA RESPONSABLE	Gerente propietario

#### 4.4.3 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con la obtención de los respectivos objetivos estratégicos por perspectivas se procedió a establecer el mapa estratégico, los factores críticos de éxito y los indicadores para cada objetivo por perspectiva, elementos que permitirán construir el Cuadro de Mando Integral para Vidriería Patricio Pérez e Hijos con el fin de controlar el cumplimiento el avance de los objetivos.

Tabla 29 – Cuadro de Mando Integral para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

PERSPECTIVA	DIRECCIONAMIENTO				MEDIDAS					METAS			MEDIOS			
	TEMAS ESTRATÉGICOS (TE)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	FACTOR CRÍTICO	MAPA ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	META	Rojo (No Aceptable)	Amarillo (Precaución)	Verde (Aceptable)	ÁREA RESPONSABLE	ESTRATEGIA	
FINANCIERA	TE1	OE1	Aumentar el ingreso mensual en un 5% con respecto al año anterior	Plan de publicidad y ventas		Crecimiento en ventas	$\frac{[(\text{Ventas mes } n) - (\text{Ventas mes } n-1)]}{\text{TE1}} \cdot 100$	Mensual	Porcentaje	Reporte de Ventas	5%	0% - 1%	2% - 4%	> 5%	Atención al cliente y ventas	Estrategia 2 y 6
		OE2	Evitar las compras de inventario innecesario	Control adecuado de inventario		Monto de inventario muerto	$\frac{[(\text{Inventario muerto mes } n) - (\text{Inventario muerto mes } n-1)]}{\text{TE1}} \cdot 100$	Trimestral	Porcentaje	Reporte de inventario	menos 7%	> 10%	3% - 8%	< 7%	Bodega	Estrategia 6
CLIENTES	TE2	OE3	Brindar productos de calidad	Políticas de calidad		Reducción de productos defectuosos	$\frac{[(\text{Producto defectuoso mes } n) - (\text{Producto defectuoso mes } n-1)]}{\text{TE2}} \cdot 100$	Mensual	Porcentaje	Reporte de desperdicio	menos 25%	> 30%	23% - 26%	< 25%	Bodega	Estrategia 3 y 4
		OE4	Reducir el tiempo de espera del cliente	Control adecuado de inventario		Ausencia de materia prima	$\frac{(\# \text{ de veces aus. m.p mes } n - \# \text{ de veces aus. m.p mes } n-1)}{\text{TE2}}$	Mensual	Número de veces	Reporte de ausencia de materia prima	menos de 5	> 8	7 - 6	< 5	Bodega	Estrategia 6
		OE5	Crear una cultura centralizada en el cliente	Capacitación permanente		Índice de satisfacción del cliente	$\frac{[(\# \text{ de quejas}) - (\# \text{ de clientes atendidos})]}{\text{TE2}} \cdot 100$	Semestral	Porcentaje	Encuesta a clientes	menos 1%	> 4%	4% - 2%	< 1%	Gerente propietario	Estrategia 4
		OE6	Para mantener al cliente siempre informado	Nuevos canales de comunicación		Incremento de clientes	$\frac{(\# \text{ de clientes mes } n - \# \text{ de clientes mes } n-1)}{\text{TE2}}$	Mensual	Número de clientes	Red social	25	< 10	11 - 24	> 25	Gerente propietario	Estrategia 5
PROCESOS INTERNOS	TE3	OE7	Cumplir la entrega puntual de productos	Matriz de distribución de obras y trabajos		Entrega puntual de productos	$\frac{[(\# \text{ de obras de trabajo}) - (\# \text{ de obras entregadas})]}{\text{TE3}} \cdot 100$	Semanal	Porcentaje	Facturas de obras de trabajo	90%	< 75%	76% - 83%	> 90%	Producción y Atención al cliente	Estrategia 6
		OE8	Reducir el material por desperdicio	Control de calidad en cada área		Reducción de material por desperdicio	$\frac{[(\text{Producto desperdiciado mes } n) - (\text{Producto desperdiciado mes } n-1)]}{\text{TE3}} \cdot 100$	Mensual	Porcentaje	Reporte de desperdicio	menos 25%	> 30%	23% - 26%	< 25%	Bodega	Estrategia 4
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	TE4	OE9	Capacitar en al menos 2 veces al año al cliente interno en todas las áreas	Capacitación permanente		Índice de satisfacción del cliente	$\frac{[(\# \text{ de quejas}) - (\# \text{ de clientes atendidos})]}{\text{TE4}} \cdot 10$	Semestral	Porcentaje	Encuesta a clientes atendidos	menos 1%	> 4%	4% - 2%	< 1%	Gerente propietario	Estrategia 4
		OE10	Incentivar y retener al cliente interno	Matriz de incentivos y recompensa		Motivación del personal	$\frac{[(\text{Puntuación obtenida}) - (\text{Puntuación proyectada})]}{\text{TE4}} \cdot 100$	Mensual	Porcentaje	Encuesta a empleados	90%	< 60%	6% - 83%	> 90%	Gerente propietario	Estrategia 1

Elaborado por: Liliana Pérez

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Al término del presente proyecto de titulación se puede concluir que:

- ✚ Vidriería Patricio Pérez e Hijos pertenece al sector de la construcción, este sector a partir del 2010 ha ido creciendo continuamente debido a factores como la relativa estabilidad económica del país, la facilidad de acceso a créditos mediante políticas de gobierno y la remesas de los migrantes.
- ✚ El ambiente laboral en la organización está basado en responsabilidades compartidas no definidas, debido a que no se maneja un esquema determinado de funciones para cada miembro evidenciado así la ausencia de una estructura orgánica funcional. Además las decisiones son usualmente tomadas de manera reactiva ante los hechos es decir sobre la marcha de los acontecimientos.
- ✚ Vidriería Patricio Pérez e Hijos trabaja en base a la demanda y no en base a objetivos ni en base a una adecuada planificación.
- ✚ Se pudo constatar también que la organización no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, es decir que carecía de misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos lo que evidencio que el recurso humano de Vidriería Patricio Pérez e Hijos desarrollan sus actividades únicamente por cumplir su función y su horario de trabajo, pues no tienen claro la razón de ser de la organización ni lo que se desea alcanzar.

- ✚ Vidriería Patricio Pérez e Hijos posee buena capacidad crediticia y recursos económicos suficientes para el desempeño normal de sus actividades.
- ✚ Se pudo determinar que la organización no cuenta con algún tipo de políticas o indicadores que determine la calidad del producto y servicio que Vidriería Patricio Pérez e Hijos ofrece al mercado.
- ✚ Se pudo evidenciar que Vidriería Patricio Pérez e Hijos carece de sistemas informáticos que ayude a llevar y manejar adecuadamente los recursos de la organización, como es el inventario, la contabilidad, horario de trabajo, entre otros.
- ✚ Debido a la falta de capacitación y entrenamiento del recurso humano se mantiene un alto porcentaje de desperdicio del material.
- ✚ Del análisis ambiental externo de Vidriería Patricio Pérez e Hijos se puede concluir que la actual situación política, económica y social que atraviesa el Ecuador es estable debido a la distribución adecuada de los ingresos y la riqueza, el incentivo a la producción nacional, la productividad y la competitividad general, el respeto a los derechos laborales, entre otros.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Una vez reconocido la necesidad de una mejor administración en la organización y propuesto el plan estratégico para la misma, se recomienda:

- ✚ Realizar una reunión general con todo el personal de la organización con el fin de dar a conocer los cambios que se realizarán, evitando así el miedo al cambio por parte del personal, malos entendidos y logrando también un compromiso del personal con la organización.
  
- ✚ Poner en práctica el Plan Estratégico propuesto con el fin de trabajar con una adecuada planificación y en base a objetivos para el óptimo funcionamiento de la organización.
  
- ✚ Definir las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización acorde a la estructura organizacional establecida.
  
- ✚ Dar a conocer al personal la Misión, Visión, Valores, Principios y Objetivos Estratégicos con los que la organización trabajará, con el fin de involucrar al personal con la organización.
  
- ✚ Mejorar el clima organizacional a través de una adecuada política de comunicación con el fin de lograr un compromiso del personal en el logro y consecución de los objetivos del plan estratégico y evitar el miedo al cambio.
  
- ✚ Implementar los planes de acción propuesto para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización con el fin de lograr una gestión empresarial más efectiva

- ✚ Capacitar de manera constante al personal de la organización en las distintas áreas con el fin de ofrecer una mejor calidad en la atención al cliente y evitar el mal uso de los recursos.
  
- ✚ Tomar las decisiones en base a lo planificado y en base a los objetivos de la organización, y no en base a la demanda del momento.
  
- ✚ Motivar al personal a través de incentivos para la consecución de las metas fijadas por la organización.
  
- ✚ Realizar reuniones periódicas con el personal de la organización con el fin de conocer y tomar en cuenta sus ideas u opiniones que sean de utilidad para el mejoramiento de la organización.
  
- ✚ Elaborar e implementar un manual de procesos que permita manejar los procesos de una manera más eficiente y segura, lo que incrementará la calidad de los productos y servicio que ofrece la organización y que a la vez permitirá satisfacer al cliente.
  
- ✚ Realizar controles permanentes ya sea de manera semanal o mensual de los planes de acción con los que trabajará Vidriería Patricio Pérez e Hijos con el fin de conocer el avance de la implementación y los resultados positivos o negativos que se den, a fin de tomar los correctivos de manera oportuna.
  
- ✚ Incorporar programas informáticos que permita llevar un control adecuado del inventario y un adecuado control de la contabilidad de la empresa con el fin de evitar la compra de inventario innecesario de materia prima, existencia obsoleta de materia prima, mal uso de los recursos de la empresa.



## REFERENCIAS

### LIBROS

- DALEN, Van. *Manual de técnica de la investigación educativa*, Primera Edición, McGraw Hill, 1991.
- RODRIGEZ, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta Edición, TRILLAS, México, 2009.
- ROBBINS, Stephen. y DECENZO David. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, Primera Edición, PRENTICE HALL, México, 1996.
- SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*, LEGIS EDITORES S.A., Colombia, 1994.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James. y VOYER, John. *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Breve Edición, PRENTICE HALL, México, 1997.
- STEINER, George. *Planeación Estratégica*. UNIVERSIDAD DE NAVARRO S.A. España, 1979.
- CERTO, Samuel. OTTENSMEYER, Edward. y PETER, Paúl. *Dirección Estratégica*, Tercera Edición, IRWIN, España, 1996.
- MUÑIZ, Luis. *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*, EDICIONES GESTIÓN 2000, España, 2003.
- FRED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*, Décimo Primera Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- KAPLAN, Robert. y NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral*, Segunda Edición, GESTIÓN 2000, España, 2002.

## PÁGINAS WEB

- [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos75/elevar-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones/elevar-eficiencia-competitividad-empresa-telecomunicaciones.shtml>
- <http://dspace.uniandesonline.edu.ec/bitstream/123456789/339/1/Chuquin%20-%20Torres%20PIMAEN0018.pdf>
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>
- <http://iteso.mx/~luisfnc/Mision.htm>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- <http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>
- [http://www.oocities.org/es/jlferjim/e2/Trabajo\\_Final/Articulo\\_1.htm](http://www.oocities.org/es/jlferjim/e2/Trabajo_Final/Articulo_1.htm)
- <http://www.castacom.com/consultoria/bsc.html>
- [http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_cmi\\_y\\_los\\_indicadores\\_de\\_gestion.pdf](http://www.uca.es/area/auditoria/articulos-publicados/el_cuadro_de_mando_integral_cmi_y_los_indicadores_de_gestion.pdf)

- RODRÍGUEZ, Patricio. [http://www.slideshare.net/patricio\\_ARG/mapas-estrategicos](http://www.slideshare.net/patricio_ARG/mapas-estrategicos)
- AYALA, L. (1998-2011). *Gerencia de Mercadeo*. de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. BCE, B. C. E. (2011). de <http://www.bce.fin.ec>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, INEC, (2011). de <http://www.inec.gob.ec>
- CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYMES)
- GOOGLE Maps, (2011). *maps.google*. de <http://maps.google.com.ec>
- RODRIGUEZ, P. (2009). de [http://www.slideshare.net/patricio\\_ARG/mapas-estrategicos?type=presentation](http://www.slideshare.net/patricio_ARG/mapas-estrategicos?type=presentation)

**ANEXOS**

**ANEXO A** – Cartera de Productos Vidriería Patricio Pérez e Hijos**CORTINAS DE BAÑO DE ALUMINIO****Con puerta corrediza en acrílico****Con puerta corrediza en vidrio****Con puertas batientes en vidrio**

**CLARABOYAS**



**En vidrio**

**DIVISIONES DE OFICINA EN ALUMINIO**



**Con revestimiento, vidrio y puerta batiente**



**Solo con vidrio y puerta batiente**

**ESPEJOS**



**Para decoración de ambientes**



**Tallados**

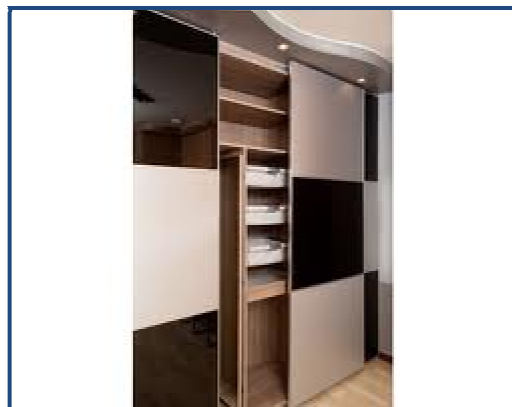
**MUEBLES CON ESTRUCTURA EN ALUMINIO Y VIDRIO DE DIFERENTE TONO Y ESPESOR**



**Para dormitorio**



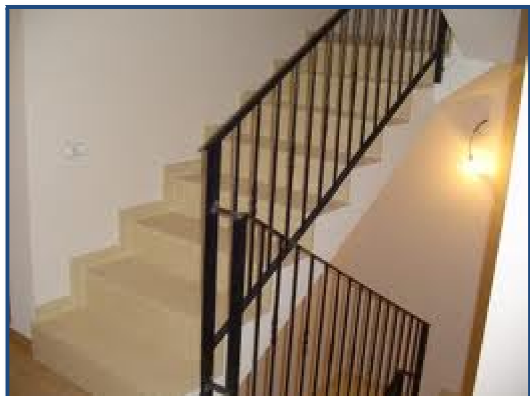
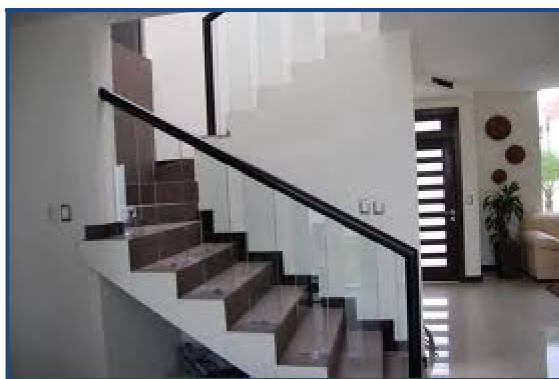
**Para cocina**



**Para estudio**

**PIEL DE VIDRIO****Con estructura de aluminio y vidrio****PUERTAS****Corrediza****Batiente****Con revestimiento****Sin revestimiento**



**PASAMANOS****De aluminio****De vidrio****De aluminio y vidrio****VENTANAS A BASE DE ALUMINIO Y VIDRIO****Corrediza****Proyectante**



**Fija**

**VITRINA**



**A base de aluminio y vidrio**

**VIDRIO**



**En general**

## ANEXO B – Lluvia de Ideas para el Análisis Ambiental de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

### Participantes:

NOMBRE	CARGO	EDAD	ÁREA
Sr. Patricio Pérez	Gerente Propietario	46 años	Gerencia General
Sra. Alexandra Pérez	Secretaria	35 años	Atención al Cliente y Ventas
Sr. Luis Cruz	Maestro	23 años	Producción
Sr. Giovanni Sánchez	Maestro	30 años	Producción
Sr. Cesar Angos	Maestro	27 años	Bodega
Sr. Francisco Criollo	Cortador	23 años	Producción
Sr. Jorge Pérez	Cortador	26 años	Producción
Sr. Miguel Tapia	Ayudante	22 años	Producción
Sr. Armando Vela	Ayudante	22 años	Producción

### Resultado de la lluvia de ideas:

FACTORES	EXTERNO		INTERNO	
	A	O	F	D
Crecimiento económico		X		
Estabilidad económica		X		
Estabilidad política		X		
Crecimiento de la industria de la construcción		X		
Facilidad de acceso a créditos		X		
Inseguridad en el sector	X			
Tecnología	X	X		
Productos sustitutos		X		
Falta de un plan estratégico				X
Inflación	X			
Capacidad de cumplir con las obligaciones			X	
Programas de capacitación				X
Cliente exigente	X	X		
Corrupción en el país	X			
Ausencia de funciones designadas para el personal de la organización				X
Capacidad adquisitiva			X	
No cuenta con una página web (avances tecnológicos)				X
Inventario innecesario				X
Proveedores		X		
Salario	X			
Distribución del espacio físico				X
Ausencia de marketing y publicidad				X
Ubicación			X	

Competencia	X			
Comunicación informal				X
Personal joven y comprometido con la empresa			X	
Manejo contable inadecuado				X
Buena relación y manejo de proveedores			X	
Experiencia en el negocio del vidrio			X	
Venta del producto de manera directa			X	
Alto porcentaje de desperdicio – reciclaje			X	X
Falta de descripción de los procesos				X
Respeto a las normativas legales			X	
Concentración de autoridad y toma de decisiones				X
Amplia cartera de productos			X	
Falta de mano de obra calificado en la industria del vidrio	X			
Acceso de competidores	X			

## ANEXO C – Matriz de Priorización de Holmes - OPORTUNIDADES

### ✚ Lista de Oportunidades de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

- 1 Crecimiento económico del país
- 2 Crecimiento del sector de la construcción
- 3 Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda
- 4 Estabilidad económica en el país
- 5 Acceso a créditos
- 6 Estabilidad política en el Ecuador
- 7 Acceso a nueva tecnología
- 8 Proveedores puntuales en la entrega del producto
- 9 Gran cantidad de proveedores para el sector
- 10 Proveedores con amplia gama de productos
- 11 No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio
- 12 Bajo poder de negociación de los clientes

FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	SUM.	ORD.	%
O1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	2,5	12	3%
O2	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	10,5	1	15%
O3	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	5	8	7%
O4	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	4	9	6%
O5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0,5	1	6,5	6	9%
O6	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3,5	10	5%
O7	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3	11	4%
O8	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	9	2	13%
O9	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	5	10%
O10	1	0	1	1	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	8	3	11%
O11	1	0	1	1	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	7,5	4	10%
O12	1	0	0,5	0,5	0	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	5,5	7	8%
													<b>72</b>		<b>100%</b>

✚ Priorización según Pareto - OPORTUNIDADES

FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
O2	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	10,5	1	15%	15%
O8	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	9	2	13%	27%
O10	1	0	1	1	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	8	3	11%	38%
O11	1	0	1	1	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	7,5	4	10%	49%
O9	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	5	10%	58%
O5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	0,5	1	6,5	6	9%	67%
O12	1	0	0,5	0,5	0	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	5,5	7	8%	75%
O3	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	5	8	7%	82%
O4	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	4	9	6%	88%
O6	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3,5	10	5%	92%
O7	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3	11	4%	97%
O1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	2,5	12	3%	100%
													<b>72</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

✚ Oportunidades priorizadas

- 1 Crecimiento del sector de la construcción
- 2 Proveedores puntuales en la entrega del producto
- 3 Proveedores con amplia gama de productos
- 4 No existen productos sustitutos para el negocio del vidrio
- 5 Gran cantidad de proveedores para el sector
- 6 Acceso a créditos
- 7 Bajo poder de negociación de los clientes
- 8 Remesas de migrantes destinadas a la compra y construcción de vivienda

## ANEXO D – Matriz de Priorización de Holmes - AMENAZAS

### Lista de Amenazas de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

1. Inflación en alza
2. Salario mínimo unificado bajo
3. Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio
4. Inseguridad en el sector
5. Corrupción en el Ecuador
6. Desarrollo lento de la tecnología para el sector del vidrio
7. Dificultad en la industria del vidrio para automatizar los procesos
8. Fácil acceso de competidores
9. Clientes con gustos y requerimientos específicos
10. Competencia alta en el mercado

FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUM.	ORD.	%
A1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	4	6	8%
A2	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	0	0	0,5	5	5	10%
A3	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	8,5	1	17%
A4	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	3,5	7	7%
A5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1	10	2%
A6	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	2,5	9	5%
A7	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	3	8	6%
A8	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	8	2	16%
A9	0,5	1	0	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	7	4	14%
A10	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	7,5	3	15%
											<b>50</b>		<b>100%</b>

✚ Priorización según Pareto - AMENAZAS

FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
A3	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	8,5	1	17%	17%
A8	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	8	2	16%	33%
A10	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	7,5	3	15%	48%
A9	0,5	1	0	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	7	4	14%	62%
A2	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	0	0	0,5	5	5	10%	72%
A1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	4	6	8%	80%
A4	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	3,5	7	7%	87%
A7	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	3	8	6%	93%
A6	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	2,5	9	5%	98%
A5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1	10	2%	100%
											<b>50</b>		<b>100%</b>	

✚ Amenazas priorizadas

- 1 Falta de mano de obra calificada en la industria del vidrio
- 2 Fácil acceso de competidores
- 3 Competencia alta en el mercado
- 4 Clientes con gustos y requerimientos específicos
- 5 Salario mínimo unificado bajo
- 6 Inflación en alza



## ANEXO E – Estado de Pérdidas y Ganancias de Vidriería Patricio Pérez e Hijos



### PATRICIO PEREZ E HIJOS

EX VIDRIERIA COTOPAXI

INSTALACIONES DE ALUMINIO Y VIDRIOS 2-3-4-6 CLAROS BRONCE GRIS  
CATEDRAL ESPEJOS PUERTAS - VENTANAS EN GENERAL

#### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE 2010

##### INGRESOS

VENTAS

\$ 17.520,00

##### GASTOS

Servicios Básicos	\$ 168,44
Gasto sueldo	\$ 3.520,00
Gasto aportes patronales	\$ 392,48
Gasto suministro de oficina	\$ 55,30
Gasto arriendo	\$ 1.000,00
Gto. Deprec. Muebles de oficina	\$ 4,17
Gto. Deprec. Máquinas y equipos	\$ 66,25
Gto. Deprec. Vehículo	\$ 330,00
Gto. Deprec. Equipo de computación	\$ 96,25
Otros gastos	\$ 222,22

**TOTAL GASTOS**

\$ 5.855,11

##### UTILIDAD EN EL EJERCICIO

\$ 11.664,89

15% PART. TRABAJADORES

\$ 1.749,73

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

\$ 9.915,16

25% IMP. A LA RENTA

\$ 2.478,79

**UTILIDAD NETA**

\$ 7.436,37

Patricio Pérez  
Gerente Propietario

Sr. Washintong Almeida  
Contador

AV. MARISCAL SUCRE 1238  
Y BALTAZAR LOAIZA  
TELFOS: 2653 470 / 3072 512  
QUITO - ECUADOR

## ANEXO F – Balance General de Vidriería Patricio Pérez e Hijos



## PATRICIO PEREZ E HIJOS

EX VIDRIERIA COTOPAXI

INSTALACIONES DE ALUMINIO Y VIDRIOS 2-3-4-6 CLAROS BRONCE GRIS  
CATEDRAL ESPEJOS PUERTAS - VENTANAS EN GENERAL

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 BALANCE EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

CAJA		\$ 600,00
BANCOS		\$ 1.725,78
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		\$ 7.500,00
INVENTARIOS		\$ 1.546,18
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 11.371,96</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Maquinaria y Equipo	\$ 7.950,00	
Dep acumulada maquinaria y equipo	\$ 66,25	\$ 7.883,75
Muebles enseres y equipo de oficina	\$ 500,00	
Dep acumulada enseres y equipo de oficina	\$ 4,17	\$ 495,83
Vehículo	\$ 19.800,00	
Dep acumulada vehículo	\$ 330,00	\$ 19.470,00
Equipo de computación	\$ 3.500,00	
Dep. acumulada equipo de computación	\$ 96,25	\$ 3.403,75
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 31.253,33</b>

**TOTAL DEL ACTIVO****\$ 42.625,29****PASIVO**

Cuentas por pagar	\$ 7.541,00
Préstamos bancarios por pagar	\$ 1.805,00
IESS por pagar	\$ 721,60
Impuestos por pagar	\$ 200,00
Participación trabajadores (15%)	\$ 1.749,73
Impuesto a la renta por pagar (25%)	\$ 2.478,79
Interés por pagar	\$ 222,22
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 14.718,35</b>

AV. MARISCAL SUCRE 1238  
Y BALTAZAR LOAIZA  
TELF: 2653 470 / 3072 512  
QUITO - ECUADOR



## PATRICIO PÉREZ E HIJOS

EX VIDRIERIA COTOPAXI

INSTALACIONES DE ALUMINIO Y VIDRIOS 2-3-4-6 CLAROS BRONCE GRIS  
CATEDRAL ESPEJOS PUERTAS - VENTANAS EN GENERAL

### PATRIMONIO

Capital social	\$ 13.950,58
Utilidad del ejercicio anterior	\$ 6.520,00
Utilidad del periodo	\$ 7.436,37
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.906,95</b>

**TOTAL DEL PASIVO + PATRIMONIO** \$ 42.625,29



Patricio Pérez  
Gerente Propietario

Washintong Almeida  
Contador

AV. MARISCAL SUCRE 1238  
Y BALTAZAR LOAIZA  
TELFOS: 2653 470 / 3072 512  
QUITO - ECUADOR

**ANEXO G** – Razones Financieras de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

En base al Balance General y el Estado de Resultados proporcionada por la organización y presentada en el Anexo E y F se pudo obtener las siguientes razones financieras.

## Razones Financieras de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

RATIO	FORMULA	VALOR	PROMEDIO	ANÁLISIS
<b>ANÁLISIS DE LIQUIDEZ:</b> Mide la disponibilidad monetaria de la organización para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo				
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$	-3 346.39	-	La organización se encuentra trabajando con el capital de otras personas (acreedores)
RAZÓN CIRCULANTE	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.77	0.9973	La organización puede cubrir más del 50% de su pasivo circulante
RAZÓN RÁPIDA (prueba de ácido)	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.67	0.8345	La organización puede pagar más del 50% de sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios
<b>ANÁLISIS DE DEUDA:</b> Mide el grado en que una organización ha sido financiada con endeudamiento				
RAZÓN DE DEUDA	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0.35	66.95%	El 35% de los activos totales de la empresa está financiado por los pasivos
RAZÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE INTERÉS	$\frac{\text{Utilidad antes de interés e impuesto}}{\text{intereses}}$	53.49	-	Con la utilidad que tiene la organización antes de intereses e impuestos puede pagar 53 veces los intereses por deudas
<b>ANÁLISIS DE ACTIVIDAD:</b> Miden la eficiencia de la organización en la administración de sus activos y pasivos				
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{inventario}}$	7.54	-	La organización rota su inventario 7 veces al año
PERÍODO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	51.37	84.8392	La organización demora 51 días en recuperar sus ventas a crédito
PERÍODO PROMEDIO DE PAGO	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$	150.82	199.0343	La organización demora 150 días en cubrir sus obligaciones con terceros

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{Ventas}{Activos\ Totales}$	0.41	1.6972	La organización no ha rotado ni una vez sus activos para poder generar sus ventas
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$	0.56	5.1076	Indica que por cada dólar invertido en activos inmovilizados la organización ha vendido 0.56 unidades
<b>ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD:</b> Miden el éxito de la organización en un periodo determinado, desde el punto de vista financiero				
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{Ventas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas}$	0.33	39.53%	La organización tiene un 33% de utilidad sobre sus ventas deduciendo el costo de ventas
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$	0.67	4.71%	La organización tiene un 67% de utilidad sobre sus ventas después de cubrir sus costos de ventas y el total de sus gastos
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	0.42	2.71%	La utilidad de la organización por cada unidad vendida es del 42%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$\frac{Utilidad\ Neta\ después\ de\ impuestos}{Activos\ Totales}$	0.18	4.59%	La organización ha obtenido un 18% de utilidad sobre los activos

Fuente: Balance General y Estado de Resultados de Vidriería Patricio Pérez e Hijos año 2010; Indicadores Económicos Financieros para el sector de la construcción  
Elaborado por: Liliana Pérez

## ANEXO H – Matriz de Priorización de Holmes - FORTALEZAS

### ✚ Lista de Fortalezas de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

- 1 La organización respeta y cumple normativas y obligaciones legales
- 2 Buena ubicación de la organización
- 3 Venta directa y personalizada
- 4 Capacidad de cumplir con las obligaciones
- 5 Capacidad crediticia
- 6 La organización cuenta con personal joven
- 7 Experiencia en el negocio del vidrio
- 8 Personal comprometido con la organización
- 9 Buena relación del personal con la organización
- 10 Amplia cartera de productos para la venta
- 11 Cumplimiento de la ordenanza 001 de la Dirección Metropolitana Ambiental
- 12 Buena relación y manejo de sus proveedores

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	SUM.	ORD.	%
F1	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	2	11	3%
F2	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	8	4	11%
F3	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	9,5	1	13%
F4	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	7,5	5	10%
F5	1	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	1	0	4,5	9	6%
F6	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	7	6	10%
F7	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	2,5	10	3%
F8	1	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	6,5	7	9%
F9	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	6	8	8%
F10	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	8,5	3	12%
F11	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	12	1%
F12	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	9	2	13%
													<b>72</b>		<b>100%</b>

✚ Priorización según Pareto - FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
F3	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	9,5	1	13%	13%
F12	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	9	2	13%	26%
F10	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	8,5	3	12%	38%
F2	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	8	4	11%	49%
F4	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	7,5	5	10%	59%
F6	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	7	6	10%	69%
F8	1	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	6,5	7	9%	78%
F9	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	6	8	8%	86%
F5	1	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	1	0	4,5	9	6%	92%
F7	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	2,5	10	3%	96%
F1	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	2	11	3%	99%
F11	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	12	1%	100%
													72		100%	

✚ Fortalezas priorizadas

- 1 Venta directa y personalizada
- 2 Buena relación y manejo de sus proveedores
- 3 Amplia cartera de productos para la venta
- 4 Buena ubicación de la organización
- 5 Capacidad de cumplir con las obligaciones
- 6 La organización cuenta con personal joven
- 7 Personal comprometido con la organización



## ANEXO I – Matriz de Priorización de Holmes - DEBILIDADES

### ✚ Lista de Debilidades de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

- 1 Funciones y responsabilidades sin definir
- 2 Ausencia de planificación estratégica
- 3 Concentración de autoridad y toma de decisiones
- 4 Comunicación informal del recurso humano
- 5 No se cuenta con un plan de marketing
- 6 Desaprovechamiento de avances tecnológicos
- 7 Manejo contable inadecuado
- 8 Compra de inventario innecesaria
- 9 Falta de programas de capacitación
- 10 La organización no cuenta con descripción de los procesos
- 11 Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad
- 12 La organización carece de nueva tecnología
- 13 Mala distribución del espacio físico en la organización
- 14 Mal uso de insumos y recursos

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	SUM.	ORD.	%
D1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	9,5	5	10%
D2	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	11,5	1	12%
D3	0	0	0,5	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0	1	0,5	0,5	5,5	9	6%
D4	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	2	13	2%
D5	0,5	0	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	9	6	9%
D6	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0	3,5	12	4%
D7	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	1	10	4	10%
D8	0	0	0	1	0	1	0	0,5	0	0	0	1	0,5	1	5	10	5%
D9	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	1	0,5	0	0	1	0,5	1	8,5	7	9%
D10	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	10,5	3	11%
D11	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	11	2	11%
D12	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	14	1%
D13	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	6,5	8	7%
D14	0	0	0,5	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	0,5	4,5	11	5%
															<b>98</b>		<b>100%</b>

✚ Priorización según Pareto - DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
D2	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	11,5	1	12%	12%
D11	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	11	2	11%	23%
D10	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	10,5	3	11%	34%
D7	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	1	10	4	10%	44%
D1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	9,5	5	10%	54%
D5	0,5	0	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	1	9	6	9%	63%
D9	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	1	0,5	0	0	1	0,5	1	8,5	7	9%	71%
D13	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	6,5	8	7%	78%
D3	0	0	0,5	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0	1	0,5	0,5	5,5	9	6%	84%
D8	0	0	0	1	0	1	0	0,5	0	0	0	1	0,5	1	5	10	5%	89%
D14	0	0	0,5	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	0,5	4,5	11	5%	93%
D6	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0	3,5	12	4%	97%
D4	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	2	13	2%	99%
D12	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	14	1%	100%
															<b>98</b>		<b>100%</b>	

✚ Debilidades priorizadas

- 1 Ausencia de planificación estratégica
- 2 Ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad
- 3 La organización no cuenta con descripción de los procesos
- 4 Manejo contable inadecuado
- 5 Funciones y responsabilidades sin definir
- 6 No se cuenta con un plan de marketing
- 7 Falta de programas de capacitación
- 8 Mala distribución del espacio físico en la organización
- 9 Mal uso de insumos y recursos

## ANEXO J – Matriz de Priorización de Holmes - ESTRATEGIAS

### ✚ Lista de Estrategias para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

- 1 Implementar el presente proyecto de titulación.
- 2 Crear un plan de marketing que dé a conocer la cartera de productos de la organización con el fin de aumentar la participación del mercado.
- 3 Llevar un adecuado control del inventario con el fin de evitar demoras en la producción de obras y trabajos.
- 4 Realizar convenios con empresas proveedoras con el fin incrementar la línea de productos ofertados.  
Crear alianzas con proveedores para innovar la cartera de productos ofertados en el mercado e incrementar las ventas.
- 5 Buscar e implementar programas de capacitación en las distintas áreas de la organización.
- 6 Crear nuevos canales de comunicación con el cliente (redes sociales) con el fin de mantener al cliente informado y por ende crear y mantener lealtad por parte de los clientes.  
Crear una base de datos de los clientes más frecuentes para brindar información periódica de interés a nuestros clientes.
- 7 Implementar programas de computación de fácil manejo, con el fin de crear reportes financieros, llevar un control adecuado del inventario y optimizar los procesos.
- 8 Realizar un manual de procesos.
- 9 Crear programas de capacitación interno.
- 10 Revisar los precios frente a los de la competencia y del mercado en general.

Nota: Se ha identificado estrategias similares, motivo por el cual se las agrupado. (Estrategia 4 y Estrategia 6)

FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SUM.	ORD.	%
E1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	8	1	16%
E2	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7,5	2	15%
E3	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	3,5	7	7%
E4	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	2	10	4%
E5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	6,5	4	13%
E6	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	5	11%
E7	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	6	10%
E8	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	3	14%
E9	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0	2,5	8	5%
E10	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	2,5	9	5%
											<b>50</b>		<b>100%</b>

✚ Priorización según Pareto – ESTRATEGIAS

FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SUM.	ORD.	%	% ACUM.
E1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	8	1	16%	16%
E2	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7,5	2	15%	31%
E8	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7	3	14%	45%
E5	0	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	6,5	4	13%	58%
E6	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5,5	5	11%	69%
E7	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	6	10%	79%
E3	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	3,5	7	7%	86%
E9	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0	2,5	8	5%	91%
E10	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	2,5	9	5%	96%
E4	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	2	10	4%	100%
											<b>50</b>		<b>100%</b>	

### Estrategias priorizadas

- 1 Implementar el presente proyecto de titulación.
- 2 Crear un plan de marketing que dé a conocer la cartera de productos de la organización con el fin de aumentar la participación del mercado.
- 3 Realizar un manual de procesos.
- 4 Buscar e implementar programas de capacitación en las distintas áreas de la organización.
- 5 Elaborar una base de datos de los clientes más frecuentes y crear nuevos canales de comunicación con los mismos (redes sociales) para brindar información periódica de interés con el fin de mantenerlo informado y por ende crear y mantener lealtad por parte de los mismos.
- 6 Implementar programas de computación de fácil manejo, con el fin de crear reportes financieros, llevar un control adecuado del inventario y optimizar los procesos.

## ANEXO K – Presupuesto para el Plan Operativo de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

### ✚ Tabla de sueldos del personal de Vidriería Patricio Pérez e Hijos

RECURSO HUMANO	AREA	SUELDO MENSUAL	costo por hora 160h/mes	costo por día 8h/día
Patricio Pérez	Gerente Propietario	\$ 800,00	\$ 5,00	\$ 40,00
Alexandra Pérez	Atención al cliente y ventas	\$ 364,00	\$ 2,28	\$ 18,20
Luis Cruz	Producción	\$ 320,00	\$ 2,00	\$ 16,00
Giovanni Sánchez	Producción	\$ 340,00	\$ 2,13	\$ 17,00
Francisco Criollo	Producción	\$ 292,00	\$ 1,83	\$ 14,60
Jorge Pérez	Producción	\$ 364,00	\$ 2,28	\$ 18,20
Miguel Tapia	Producción	\$ 292,00	\$ 1,83	\$ 14,60
Armando Vela	Producción	\$ 292,00	\$ 1,83	\$ 14,60
Cesar Angos	Bodega	\$ 292,00	\$ 1,83	\$ 14,60
Washintong Almeida	Contador externo	\$ 164,00	\$ 1,03	\$ 8,20

Presupuesto para el primer plan operativo para Vidriería Patricio Pérez e Hijos

REFERENCIA	RECURSO	FRECUENCIA DE PAGO	PRESUPUESTO	OBSERVACIÓN
OE1	recurso humano	mensual	\$ 364,00	El presupuesto hace referencia al sueldo mensual de una persona del área de atención al cliente y ventas, la misma que se encargará de vender por teléfono, revisión de las redes sociales, reporte de facturación y reporte de ventas
	recurso tecnológico	mensual	\$ 50,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual del servicio telefónico
	material de oficina	mensual	\$ 15,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
	publicidad en radio	mensual	\$ 220,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de 10 cuñas de radio, las mismas que se transmitirán de lunes a domingo
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 649,00	
OE2; OE4	recurso humano	mensual	\$ 292,00	El presupuesto hace referencia al sueldo mensual de una persona del área de bodega, la misma que se encargará de llevar el control del inventario, realizar el reporte de inventario, reporte de desperdicio, reporte de ausencia de materia prima y pedido de compras
	recurso tecnológico	una sola vez	\$ 600,00	El presupuesto hace referencia a la compra de un computador

	material de oficina	mensual	\$ 15,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 907,00	
<b>OE3</b>	Recurso Humano	trimestral	\$ 768,00	El presupuesto hace referencia al pago de contratación de un ingeniero en procesos para trabajar los fines de semana durante 3 meses con un costo de \$8,00 c/h quien al final proporcionará un manual de procesos con políticas de calidad para la organización
	material de oficina	mensual	\$ 5,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 773,00	
<b>OE5; OE9</b>	Recurso Humano	semestral	\$ 251,70	El presupuesto hace referencia a la sumatoria del costo por hora de cada trabajador multiplicado por 4 (horas - tiempo del empleado fuera de la organización) y multiplicado por 3 (días - que durará la capacitación)
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 251,70	
<b>OE6</b>	recurso humano	diaria	\$ 0,00	El presupuesto es \$0,00 debido a que la actividad (revisión de redes sociales) está contemplada en el OE1
	recurso tecnológico	mensual	\$ 30,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual del servicio de internet
	material de oficina	mensual	\$ 5,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 35,00	



<b>OE7</b>	Recurso Humano	mensual	\$ 45,50	El presupuesto hace referencia al pago de 20 horas mensuales que son utilizadas a manera de una hora diaria con el fin de actualizar la matriz de trabajo
	material de oficina	mensual	\$ 5,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 50,50	
<b>OE8</b>	Recurso Humano	mensual	\$ 0,00	El presupuesto es \$0,00 debido a que esta actividad se contempla en las tareas de cada empleado
	<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 0,00
<b>OE10</b>	Recurso Humano	una sola vez	\$ 24,10	El presupuesto hace referencia al pago de 4 horas del contador externo y 4 horas del gerente propietario quienes serán los encargados de construir la matriz de incentivos y recompensa en base a resultados
	material de oficina	mensual	\$ 10,00	El presupuesto hace referencia al pago mensual de suministros varios
	pancartas de publicidad	anual	\$ 50,00	El presupuesto hace referencia al pago de pancartas publicitarias para misión, visión, valores y objetivos de la empresa
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 84,10	