



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TALLER
HERMANOS SALAZAR”**

AUTOR:

**CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO
ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

ING. CAMACHO VILLAGÓMEZ, FREDDY RONALDE, MGS.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO Y ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR (A)

Ing. Camacho Villagómez, Freddy Ronalde, Mgs.

REVISORES

Ing. Rugel Vega, Nelson Alberto, Mgs.

Ing. López Moncayo, Edgar Roberto, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros: **Cornejo Salazar, Giancarlo
Espinoza González, Soraya Katherine**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **“Propuesta de Planificación Estratégica para Taller Hermanos Salazar”**, previa a la obtención del Título **de Ingeniero (a) Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013

LOS AUTORES

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros: **Cornejo Salazar, Giancarlo
Espinoza González, Soraya Katherine**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Propuesta de Planificación Estratégica para Taller Hermanos Salazar”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 del mes de Agosto del año 2013

LOS AUTORES:

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a Dios, a mi familia por el apoyo y amor brindado a lo largo de mi vida, guiándome y enseñándome con su ejemplo como enfrentar los retos que aparecen en mi vida., a mi tío Julio Salazar por tener la apertura y total soporte para emprender este trabajo, a mi compañera Soraya Espinoza por emprender este reto conmigo y hacer de este trabajo de titulación una experiencia muy valiosa, a mi enamorada Daniela Ibarra por brindarme su aporte tanto académico como emocional para que pueda alcanzar mis metas, al Ing. Freddy Camacho por guiarnos en el desarrollo del trabajo de titulación y a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por formarme en el ámbito académico para enfrentar el ámbito laboral.

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi principal guía y pilar fundamental para sobre llevar cada reto de la vida, a mi querida hija Dannita por recibirme con una sonrisa todos los días siendo ella la motivación para superarme cada día, a mis padres y hermana por su constante ayuda y consejos sobre la vida, a mi compañero Giancarlo Cornejo por convertir de este trabajo de titulación una experiencia gratificante, a mi querido amigo Eistein Paladinez por brindarme su apoyo incondicional, al Ing. Freddy Camacho por aceptar guiarnos y apoyarnos para desarrollar de nuestro trabajo de titulación y al Ing. Hugo Fernández por su apoyo cada vez que lo necesitamos a lo largo de mi carrera en la universidad.

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a mis padres y abuelita Graciela ya que son han sido y son los pilares de mi vida, a mi tío Julio Salazar debido a que espero este proyecto permita al taller lograr los objetivos establecidos, a mi enamorada Daniela Ibarra por su incondicional apoyo en todo momento y mis amigos ya que mutuamente nos impulsamos para alcanzar nuestras metas.

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi hija Danna, a mis padres, al Sr. Julio Salazar debido a que espero éste trabajo permita al taller lograr crecer de la manera esperada y a mis amigos ya que juntos hemos alcanzado nuestras metas de una forma entretenida y responsable.

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE

DECLARACIÓN

“Nosotros, **CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO Y ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE** declaramos ser autores del presente trabajo y eximamos expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de titulación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

CORNEJO SALAZAR, GIANCARLO

ESPINOZA GONZÁLEZ, SORAYA KATHERINE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

EL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Camacho Villagómez, Freddy Ronalde, Mgs.

Profesor Guía o Tutor

PROFESORES DELEGADOS

Ing. Rugel Vega, Nelson Alberto, Mgs.

Ing. López Moncayo, Edgar Roberto, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Camacho Villagómez, Freddy Ronalde, Mgs.

Profesor Guía o Tutor

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	28
SUMMARY.....	29
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	30
1.1 PROBLEMÁTICA	31
1.2 ANTECEDENTES	34
1.2.1 HISTORIA DEL NEGOCIO.....	34
1.2.2 SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADOS.....	36
1.2.3 NOVEDADES DEL “TALLER HERMANOS SALAZAR”.....	39
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	40
1.4 OBJETIVOS	42
1.4.1 OBJETIVO PRIMARIO	42
1.4.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS	42
1.5 MARCO TEÓRICO.....	43
1.5.1 ÍNDICE DE TEORÍAS ORGANIZACIONALES	43
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	44
1.6.1 ÍNDICE DE CONCEPTOS	44
1.7 MARCO LEGAL	50
1.8 METODOLOGÍA.....	52
1.8.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO / GRAFICO DE GANTT.....	54

2.12 PROCESO DE PRODUCCIÓN ESTANDARIZADO.....	75
CAPÍTULO 3.- REINGENIERÍA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	77
3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	77
3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	78
3.3 VALORES	79
3.4 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.....	80
3.5 REINGENIERÍA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
3.5.1 REINGENIERÍA DE SUELDOS Y SALARIOS.....	82
3.6 MANUAL DE FUNCIONES	88
CAPÍTULO 4.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	97
4.1 INTRODUCCIÓN	97
4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.	97
4.2.1 BARRERAS DE ENTRADA. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	97
4.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	98
4.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	98
4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	99
4.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	100
4.3 ANÁLISIS FODA	100

4.3.1 FORTALEZAS	100
4.3.2 OPORTUNIDADES.....	101
4.3.3 DEBILIDADES	101
4.3.4 AMENAZAS	102
4.3.5 CONCLUSIÓN	105
4.4 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	105
4.5 MARKETING MIX.....	106
4.5.1 PRODUCTO	106
4.5.2 PRECIO.....	107
4.5.3 PLAZA / DISTRIBUCION.....	107
4.5.4 PROMOCIÓN	109
4.6 PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	110
4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	111
4.8 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	112
4.9 ESTRATEGIAS DE AMPLIA DIFERENCIACIÓN.....	113
4.10 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE DE NICHOS DE MERCADO BASADO EN DIFERENCIACIÓN.....	114
4.11 APERTURA DE LOCAL DE EXHIBICION.....	115
4.12 ACTIVIDADES Y PLANES PUSH - PULL.....	118

4.13 GRUPO FOCAL	119
4.13.1 PREPARACIÓN.....	120
4.13.2 DESARROLLO	123
4.13.3 ANÁLISIS.....	124
4.13.4 RECOMENDACIONES.....	125
4.14 PRESUPUESTO DE MARKETING	126
CAPÍTULO 5.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	127
5.1 INTRODUCCIÓN.....	127
5.2 FORMALIZACIÓN DE CONTRATOS	128
5.3 CAPACITACIONES.....	131
5.4 PLAN DE ROTACIÓN INTERNAS	132
5.5 ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS SALARIALES	132
5.6 SESIONES DE COMUNICACIÓN.....	133
5.7 CELEBRACIONES.....	134
5.8 CREACIÓN Y APLICACIÓN DE FORMULARIOS DE CONTROL.....	134
CAPÍTULO 6.- MARCO LEGAL.....	138
CAPÍTULO 7.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN.....	145
7.1 INTRODUCCIÓN.....	145
7.2 CONTROL DE INVENTARIOS.....	145

7.3 FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....	148
7.4 DESCRIPCIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS PRODUCTIVOS.....	149
7.5 RECURSOS DE PRODUCCIÓN.....	183
7.6 PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN	184
7.7 CUELLOS DE BOTELLAS DE PROCESOS.....	185
7.8 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.....	187
CAPÍTULO 8.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	192
8.1 INTRODUCCIÓN	192
8.2 ALMACENAMIENTO DE INFORMACION CONTABLE	192
8.3 INFLACIÓN DEL PROYECTO	193
8.4 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	194
8.5 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS ...	195
8.6 PRESUPUESTOS DE COSTOS OPERATIVOS.....	197
8.5 PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	198
8.6 PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	199
8.7 PLAN DE INVERSIONES.....	200
8.8 FINANCIAMIENTO.....	201
8.9 CAPITAL DE TRABAJO.....	203
8.10 DEPRECIACIONES	204

8.11 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	205
8.12 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	206
8.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	207
8.14 ANÁLISIS TIR – VAN.....	208
8.15 RATIOS FINANCIEROS.....	210
8.16 PUNTO DE EQUILIBRIO	211
8.17 VARIABLE DE CONTROL	212
CAPÍTULO 9.- BALANCED SCORE CARD.....	213
9.1 INTRODUCCIÓN	213
9.2 INDICADORES	213
9.3 INTERACCIÓN	215
RECOMENDACIONES.....	216
CONCLUSIONES	217
BIBLIOGRAFÍA.....	218

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Portafolio de productos - Ventanas.....	37
Ilustración 2 Portafolio de productos - Puertas	37
Ilustración 3 Portafolio de productos - Estructuras de policarbonato	38
Ilustración 4 Portafolio de productos - Pasamanos.....	38
Ilustración 5 Portafolio de productos - Acordeones.....	38
Ilustración 6 Portafolio de productos - Elementos de baños	39
Ilustración 7 Cronograma de Trabajo / Gráfico de Gantt	54
Ilustración 8 Organigrama Actual del negocio	58
Ilustración 9 Esquema de la Cadena de Valor	65
Ilustración 10 Actividades Primarias	66
Ilustración 11 Actividades de Apoyo	70
Ilustración 12 Proceso de producción estandarizado.....	76
Ilustración 13 Valores	80
Ilustración 14 Reingeniería Estructura Organizacional	81
Ilustración 15 Manual de Funciones – Gerente General.....	89
Ilustración 16 Manual de Funciones – Asistente Administrativa	90
Ilustración 17 Manual de Funciones – Diseñador	91
Ilustración 18 Manual de Funciones – Supervisor Operativo	92
Ilustración 19 Manual de Funciones – Chofer.....	93

Ilustración 20 Manual de Funciones – Soldador	94
Ilustración 21 Manual de Funciones – Aluminiero / Vidriero	95
Ilustración 22 Manual de Funciones – Bodeguero	96
Ilustración 23 Análisis FODA	103
Ilustración 24 Cuadrante de ubicación FODA	104
Ilustración 25 Canal de Distribución.....	109
Ilustración 26 Local propuesta para exhibición – Vista desde el frente.....	116
Ilustración 27 Local propuesta para exhibición – Vista lateral	117
Ilustración 28 Local propuesta para exhibición – Vista al frente	117
Ilustración 29 Formato de contrato individual	129
Ilustración 30 Formato de contrato individual / Segunda parte	130
Ilustración 31 Formato de Rol de Pagos	135
Ilustración 32 Formato de Pagos de Anticipos.....	136
Ilustración 33 Formato de Vales de caja chica	137
Ilustración 34 Formato de Solicitud de vacaciones	138
Ilustración 35 Formato de Inventario.....	146
Ilustración 36 Formato de ingresos y egresos de bienes.....	147
Ilustración 37 Flujogramas de los procesos productivos.....	149
Ilustración 38 Ventana corrediza de vidrio (1,5 ancho x 1,2 alto).....	150

Ilustración 39 Flujo de proceso productivo de una ventana corrediza de vidrio (1,5 ancho x 1,2 alto)	151
Ilustración 40 Rejas varillas rectangulares.....	154
Ilustración 41 Flujo de proceso productivo de una reja varillas rectangulares (1,5 ancho x 1,2 alto)	155
Ilustración 42 Ventana corrediza con aluminio color blanco, con cuadrículas y vidrio reflectivo sky blue (1,5 ancho x 1,2 alto)	156
Ilustración 43 Flujo de proceso productivo de una ventana corrediza con aluminio color blanco, con cuadrículas y vidrio reflectivo sky blue (1,5 ancho x 1,2 alto).....	157
Ilustración 44 Puerta acanalada de hierro	160
Ilustración 45 Flujo de proceso productivo de una puerta acanalada de hierro	161
Ilustración 46 Puerta principal de hierro decorativa	164
Ilustración 47 Flujo de proceso productivo de una puerta principal de hierro decorativa	165
Ilustración 48 Estructura de policarbonato plana (1 ancho x 7 fondo)	169
Ilustración 49 Flujo de proceso productivo de una estructura de policarbonato plana (1 ancho x 7 fondo)	170
Ilustración 50 Estructura de policarbonato en forma de arco (1 ancho x 7 fondo)	174
Ilustración 51 Flujo de proceso productivo de una estructura de policarbonato en forma de arco (1 ancho x 7 fondo).....	175

Ilustración 52 Pasamanos 6.70 m lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores y un pomo al inicio.....	179
Ilustración 53 Flujo de proceso productivo de pasamanos 6.70 m lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores; y un pomo al inicio.....	180
Ilustración 54 Propuesta de transporte parte posterior	185
Ilustración 55 Propuesta de transporte parte delantera	186
Ilustración 56 Propuesta de transporte parte interior	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de Sueldos y Beneficios mensuales y anuales – Situación Actual	60
Tabla 2 Detalle de Sueldos y Beneficios mensuales y anuales - Reingeniería.	83
Tabla 3 Detalle de las proyecciones de ventas mensuales	86
Tabla 4 Presupuesto de Marketing	126
Tabla 5 Clasificación Escalas Salariales.....	133
Tabla 6 Presupuesto de producción - Parte 1	187
Tabla 7 Presupuesto de producción - Parte 2.....	188
Tabla 8 Presupuesto de producción - Parte 3.....	189
Tabla 9 Presupuesto de producción - Parte 4.....	190
Tabla 10 Inflación del proyecto	193
Tabla 11 Proyección de ventas.....	194
Tabla 12 Presupuesto de gastos operativos y no operativos.....	195
Tabla 13 Presupuesto de costos operativos	197
Tabla 14 Presupuesto de inversión en activos fijos	198
Tabla 15 Presupuesto de inversión en activos diferidos	199
Tabla 16 Plan de inversores	200
Tabla 17 Financiamiento - Parte 1	201
Tabla 18 Financiamiento - Parte 2.....	202

Tabla 19 Capital de trabajo	203
Tabla 20 Depreciaciones	204
Tabla 21 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	205
Tabla 22 Balance General Proyectado	206
Tabla 23 Flujo de Caja Proyectado.....	207
Tabla 24 Análisis TIR - VAN	208
Tabla 25 Ratios financieros	210
Tabla 26 Punto de equilibrio	211
Tabla 27 Análisis indicadores situación actual vs la estimada del proyecto ...	214
Tabla 28 Relación indicadores vs estrategias/áreas del proyecto	215

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto a continuación se enfoca en elaborar una propuesta de planificación estratégica para el “Taller Hermanos Salazar”, con el fin de que el mismo se transforme de un negocio con carácter de una persona natural no obligada a llevar contabilidad a una microempresa estructurada.

Para llegar a la conclusión de que el taller necesita implementar este proyecto se usaron métodos como de observación directa, entrevistas y grupo focal .

Se establecieron 5 estrategias con el fin de elaborar dicha propuesta: Formulación de una dirección organizacional, estrategias de marketing, estrategias de RRHH, estrategias de producción y de finanzas, integradas al final del proyecto con el balanced score card.

En la formulación de una dirección organizacional se estableció la misión y visión en la que el negocio basara sus diversas estrategias. En las estrategias de marketing se realiza un análisis de las fuerzas de Porter, análisis FODA, re apertura del local de exhibición y diversas estrategias pull. En RRHH se propusieron planes para lograr que los colaboradores se sientan más comprometidos con el negocio como capacitaciones y formalización de contratos y en el área de producción se planteó llevar un control de inventario, estandarización de procesos y la adquisición de un nuevo transporte con el fin de mejorar la logística de las instalaciones.

Finalmente como estrategias financieras se propone llevar un almacenamiento de toda la información contable del negocio con el fin de alimentar los diversos estados financieros para que a través de los mismos se pueda reflejar la salud financiera del negocio, además se integran todas las inversiones de los diversos capítulos realizando estimaciones a tres (3) años de los escenarios que tendría el negocio en caso de ejecutar las estrategias propuestas.

SUMMARY

The project then focused on developing a strategic planning proposal for the “Taller Hermanos Salazar”, so that it becomes from a business with an individual character not bound to lead to a small business accounting shapely.

To conclude that the workshop needs to implement this project we used methods of direct observation, interviews and questionnaires to employees of the company.

Five Strategies were established in order to develop this proposal: Developing an organizational leadership, marketing strategies, HR strategies, production strategies and of finance, integrated at the end of the project with the balanced score card.

In formulating a direction organizational we established the mission and vision of the business base its various strategies. In marketing strategies, we made an analysis of Porter's forces, re opening of the local exhibition and pull various strategies. In HR plans we expect to make employees feel more committed to the business by proposing them benefits like trainings and formalization of contracts. The strategies for the production area are focused on keeping track of inventory; standardization of processes and the acquisition of a new truck improve logistics facilities.

Finally as financial strategies, we proposed to storage all business accounting information in order to supply the financial statements so that then, them can reflect the financial health of the company and also to integrate all of the budgets of the proposed chapters, making them estimating them to three (3) years showing the business scenarios once the proposed strategies run.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

“A lo largo del tiempo el término estrategia se ha utilizado de diversas maneras, en distintos contextos y con mucho más hincapié en el ámbito militar donde el concepto se ha utilizado desde hace siglos”. (Santana, 2006) Sin embargo, en la actualidad además de los militares y profesionales de los ejércitos, ahora también los empresarios y personas de negocios utilizan el término, ya que el mismo es una herramienta que permite a las organizaciones y personas prepararse para enfrentar diferentes situaciones que se pueden presentar en el futuro ayudándoles a direccionar sus esfuerzos a las áreas que lo requieren.

Adicionalmente, esta herramienta ayuda a desarrollar y mantener estrategias y direcciones que nos permitan alcanzar nuestras metas con los recursos necesarios en un mercado que evoluciona de una manera acelerada, para el cual debemos estar preparados.

Cada día son más las empresas que aplican esta herramienta ya que es la forma moderna de gestionar organizaciones. Muchos explotan la misma de una manera diversificada y es que la misma se utiliza de acuerdo a qué indicador de la compañía se quiera analizar.

Este proyecto tratará sobre una propuesta de “Planificación estratégica para el Taller Hermanos Salazar” para que justamente como se mencionó anteriormente, se pueda desarrollar estrategias y direcciones que ayuden al negocio alcanzar diferentes metas y poder convertirse de un negocio a una empresa constituida correctamente.

Lo que se quiere lograr es que el impacto que se genere sea radical y que se realice en conjunto con el dueño del negocio, poder establecer la dirección en la que debe estar enfocado el taller, de acuerdo a sus aspiraciones, capacidades y compromisos, impregnando y estableciendo los procesos correctos que deben de correr siempre cada uno de los colaboradores.

Es importante implementar esta herramienta debido a que en la actualidad el taller no posee nada por escrito y todo lo maneja empíricamente; hay que ser realistas y aceptar que su propietario, Julio Salazar, no siempre estará en condiciones de dirigir de la manera que lo ha estado realizando, por lo que si se oficializa los procesos acompañado de una estrategia profunda de comportamiento organizacional, este negocio podría convertirse en una importante empresa que perdure años en el mercado.

TEMA

“Propuesta de planificación estratégica para Taller Hermanos Salazar”

1.1 PROBLEMÁTICA

“Taller Hermanos Salazar” es un negocio que forma parte de la Industria del sector Metalmeccánico; dicho sector es considerado por el Gobierno como prioritario para el país, “debido a que tiene aproximadamente el 65% de generación de trabajo; según el censo económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), unas 21.000 personas dependen de esta actividad en Ecuador”.¹

Una debilidad de la industria Metalmeccánica es la dependencia de las importaciones de materia prima, lo cual conlleva que este sector represente un promedio del 30% de las importaciones totales del país, pero esto no es un factor negativo que impide que la demanda local crezca de manera acelerada.

¹ <http://www.ecuadorencifras.com/cifras--inec/banclnf.html>

A lo largo del tiempo este tipo de mercado ha tenido un crecimiento importante en la Industria, motivo por el cual se ha propuesto la elaboración de una planificación estratégica para generar mayor rentabilidad.

En la actualidad, toda empresa está expuesta a caer en una situación de desequilibrio o inestabilidad financiera, sin importar la actividad económica que ejerza el negocio, el tamaño del mismo, los años o el nivel de posicionamiento que tenga en el mercado.

Esto puede surgir debido a las ineficientes políticas financieras que se aplican, o falencias en el ámbito administrativo, productivo o comercial.

Con el propósito de abolir esos errores y aportar significativamente al desarrollo de las empresas, la administración está dando hincapié a la aplicación de la planificación estratégica que tiene como beneficio el enfoque lógico y estructurado que éste conlleva a la asignación de recursos de una manera óptima, en donde el dueño del negocio tiene la potestad de elegir la manera de asignar los recursos disponibles buscando elevar la efectividad del negocio, “además la planificación estratégica proporciona la capacidad para evaluar las oportunidades más importantes que surjan a largo plazo con el fin de facilitar los cambios óptimos en la asignación de los recursos, ayuda a resaltar e incluir los riesgos inherentes en forma preponderante, es efectiva al aumentar la responsabilidad total de la compañía a través de todos los elementos de la organización, hace resaltar la efectividad del proceso de planeación en todos los niveles de la empresa (directivo, administrativo y operativo) formulando las acciones del plan paso a paso, proporciona una imagen clara de la empresa que se desea, adecua la revisión clara y constructiva de todos los planes de la compañía y ayuda a su proyección a largo plazo, brinda la capacidad adecuada para tomar las mejores decisiones tendientes a incrementar el crecimiento productivo de toda la empresa y evalúa a todo el personal de la misma en todos sus niveles”. (Rojas, 2010)

“Taller Hermanos Salazar” tiene 23 años de funcionamiento en el mercado, pero a pesar de los años que tiene el negocio ejerciendo sus actividades no ha podido evolucionar de manera significativa como una empresa con visión al cumplimiento de objetivos; esa es la razón por la que los autores de dicho proyecto se han motivado a realizar esta propuesta de planificación estratégica con el fin de disminuir y/o solucionar los problemas que a continuación se menciona:

- “Taller Hermanos Salazar” no posee un objetivo específico en cuanto a los resultados que aspira alcanzar, esto hace que el negocio no se encuentre encaminado con lo que desea lograr en un determinado tiempo.
- Inexistencia de metas establecidas para cada uno de los colaboradores del negocio, esto incurre a que el personal no se sienta comprometido a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Falta de manual de proceso productivo e inventario, no se puede evaluar el nivel de asertividad y desperdicios que se incurre en cada actividad, para optimizar los recursos y elevar al máximo la efectividad del negocio.
- En el enfoque comercial, “Taller Hermanos Salazar” opera de forma informal, debido a que no posee un catálogo o un manual en donde pueda mostrar el trabajo que realiza, tampoco tiene un sistema post-venta que permita la fidelización de sus clientes.
- Falta de información contable y financiera, no llevan los registros contables, tales como las ventas de servicios, compras de materiales, maquinarias, materia prima, inversiones, préstamos, entre otros; esto hace que no se pueda medir o cuantificar de manera real la utilidad del negocio.

Una vez detallado los problemas que posee el negocio “Taller Hermanos Salazar” se plantea una pregunta base ¿De qué manera ayudará la propuesta de planificación estratégica al “Taller Hermanos Salazar”?

Este proyecto se llevará a cabo con el propósito de constituir al “Taller Hermanos Salazar” de un negocio que opera informalmente sus actividades y aplica vagamente sus estrategias, porque considera que éstas se encuentran de manera implícita; a una pequeña empresa consolidada con una organización, planificación estratégica y objetivos claros y establecidos.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 HISTORIA DEL NEGOCIO

El “Taller Hermanos Salazar” es un negocio que se especializa en líneas comprometidas en todo lo referente a construcciones y acabados de obras civiles. El negocio cuenta con más de 23 años en el mercado ecuatoriano y ha crecido de una manera acelerada debido al cumplimiento de diversas tareas comprometidas con gran profesionalismo; sin embargo el crecimiento del mismo ha sido desproporcionado y desordenado en comparación con las inversiones realizadas y experiencia en el mercado.

“Taller Hermanos Salazar” inició sus actividades ofreciendo servicios de cerrajería, aluminio y vidrios en 1990 y desde entonces se fue estructurando de acuerdo a las necesidades de los clientes hasta llegar a desarrollar una producción importante para el medio local y en provincias cercanas.

Es importante mencionar que su dueño, Julio Salazar Romero, comenzó ejerciendo sus actividades económicas con un pequeño asadero de pollos, duró aproximadamente dos años, pero percibió que realmente esta no era su rama. Luego trabajó un determinado tiempo como supervisor de diferentes obras

civiles, y además cursó algunos años en la Universidad estudiando Ingeniería Civil.

De esta manera percibió cual era el camino que debía tomar, a donde tenía que direccionarse para establecer su propio negocio, y fue así que emprendió su nueva actividad “Taller Hermanos Salazar”, con la apertura de una oficina y un taller en una pequeña villa en la principal de Sauces 8, la misma que a pesar de ser alquilada, la acondicionó para que el negocio funcione de la mejor manera. Después de algunos años seguía creciendo las ventas y también el incremento de alquiler, por lo que tuvo que cambiarse de local y optó por alquilar un lote bastante amplio en Samanes 4. Una vez más, tuvo que acoplarlo e innovar un nuevo local de acuerdo a sus necesidades obteniendo experiencias y ampliando nuevas áreas de trabajo para diversificar la rama y atraer clientela que mejora no solo sus estructuras y fachadas sino la decoración interior de un local o una vivienda, esto atraía a los clientes con su exhibición como mamparas, plati-closets, anaqueles, etc.. Tres años después, por ordenanzas municipales y reclamos del vecindario por el ruido de las máquinas, considera necesario cambiar el taller a otra ubicación y decide quedarse con la exhibición en el local de Samanes para conservar las visitas de sus clientes que retornan por la realización de nuevos trabajos.

Con esta última acción fue trascendente y notable para el negocio, era necesario ahora supervisar sus dos (2) locales al mismo tiempo, una operación que se le hizo complicada porque no gozaba de personal administrativo ni contaba con un apoyo familiar, poco tiempo después, su local de exhibición tuvo que cerrarlo, ya que le generaba más gastos que ingresos.

Pese a las últimas decisiones, cambios de lugar del negocio y la evolución de la competencia, actualizaciones, modernización y nueva tecnología había que crecer en el tiempo y disponer de una mejora constante; se preocupó por lograr dentro de su producción proveer a sus empleados con el material necesario,

satisfacer a sus clientes con un trabajo de calidad, y resuelve en la actualidad contar con un taller alquilado, ubicado en la ciudadela Vergeles al norte de la ciudad en el que se realiza toda la producción, contando con una adecuada selección de proveedores, materiales óptimos, y pese a los costos se esmera personalmente por simplificarlos, supervisando un buen control de calidad en los trabajos con personal especializado en cada área y garantiza un buen acabado a sus clientes.

Asimismo, se encuentra en la búsqueda de aperturar un nuevo local de exhibición de obras en el sector norte para establecerlo como local principal, corrigiendo todos los errores cometidos en el pasado.

1.2.2 SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADOS

El “Taller Hermanos Salazar” brinda varios servicios complementarios tales como:

- Cerrajería
- Ebanistería
- Gasfitería
- Albañilería
- Pintura
- Tumbado
- Eléctricos
- Aluminio y vidrio

El brindar estos servicios le ha permitido fabricar diversos productos, como los que se pueden observar a continuación:

Ilustración 1 Portafolio de productos - Ventanas

VENTANAS



El negocio fabrica ventanas corredizas de vidrio, de aluminio, con cuadrículas y con rejas si el cliente lo requiere.

Ilustración 2 Portafolio de productos - Puertas

PUERTAS



También produce puertas anaqueladas de hierro, puertas principales de hierro decorativas, puertas de aluminio y puertas de garajes.

Ilustración 3 Portafolio de productos - Estructuras de policarbonato

ESTRUCTURAS DE POLICARBONATO



Las estructuras de policarbonato ya sean rectas o curvas también se encuentran en el portafolio del mismo.

Ilustración 4 Portafolio de productos - Pasamanos

PASAMANOS



También se fabrican pasamanos tanto para interiores como exteriores de diversos modelos. Los mismos tienen una acogida alta en el mercado.

Ilustración 5 Portafolio de productos - Acordeones

ACORDEONES



Así mismo el taller también fabrica acordeones para fomentar la seguridad en las viviendas, los colores y tamaños pueden variar.

Ilustración 6 Portafolio de productos - Elementos de baños

ELEMENTOS DE BANOS



Los diversos elementos de baños como espejos, puertas de las duchas ya sean de vidrio o plástico también se encuentran dentro del portafolio del negocio.

Es importante mencionar que además de los productos ya mostrados el negocio elabora estructuras de edificaciones, anaqueles, conductos eléctricos de edificaciones, cortinas verticales, mamparas, plasticlosets, plastipuertas, pinturas de interiores y exteriores.

Todo lo antes mencionado se ha conseguido gracias al alto desempeño de sus colaboradores mostrando siempre el compromiso de continuar contribuyendo al desarrollo socio-económico del país con calidad, con un servicio cordial y una búsqueda total de la satisfacción del cliente.

1.2.3 NOVEDADES DEL “TALLER HERMANOS SALAZAR”

La demanda que posee “Taller Hermanos Salazar” es una demanda estacional o cíclica, debido a que el interés de compra de los consumidores varía en determinada época del año.

Los períodos que normalmente el taller recibe más demanda de trabajo es en el segundo semestre del año, esto surge en la época de verano; los consumidores solicitan los servicios para que se realicen los trabajos en menor tiempo posible porque no hay lluvias y por ende perduren y resistan en el tiempo.

Por lo que en este segundo semestre del año, se duplican las solicitudes, al dueño del negocio que ejerce trabajo en todas las áreas se le dificulta la planificación operativa en este período debido a sus limitantes.

Los requerimientos que más solicitan en esta temporada son las puertas principales de hierro, ventanas de aluminio y vidrio, rejas de varillas rectangulares entre otros.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Ya expuesto anteriormente los problemas que posee “Taller Hermanos Salazar”, al no tener establecido los objetivos del negocio y al no operar formalmente sus actividades; se ha considerado importante realizar la presente investigación “Propuesta de planificación estratégica para “Taller Hermanos Salazar” con el fin de dar alternativas de solución a los problemas del negocio, el mismo que beneficiará a su dueño y a los demás colaboradores.

La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos; el hacerlo nos proporcionará la dirección general que la compañía requiere tomar para lograr una ventaja competitiva, dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Como anteriormente se mencionó uno de los problemas más relevantes que posee el negocio “Taller Hermanos Salazar” es el no tener objetivos específicos, por lo que se espera con este proyecto es encaminar al negocio, establecer aquellos objetivos bases que motiven tanto al dueño como a su

personal a trabajar para alcanzar una meta; realizar las proyecciones de ventas estimadas para organizarse de tal manera que abarque al mercado de sus necesidades.

Se anhela que este proyecto le dé cierto giro al negocio, un giro positivo y optimista, que permita mejorar la eficiencia productiva y consecuentemente los niveles de ingresos del negocio, en donde los colaboradores y el dueño del taller se encuentren seguros, estables, motivados y a la vez comprometidos a cumplir con los objetivos del negocio.

Además, se implementará un organigrama funcional con su respectivo manual de funciones, en donde cada uno de los trabajadores conocerá cuáles son sus niveles funcionales, sus rangos y a quienes deberán reportarse, sin olvidar cuáles son sus funciones y las metas que deberán llegar.

En el ámbito comercial, se implementará un catálogo o manual computarizado en donde todos los clientes o posibles clientes podrán apreciar el trabajo, ésta técnica será más innovadora e interesante y dará mayor cobertura a sectores más tecnológicos.

Es necesario se evalúe la implementación de este proyecto debido a que si no lo hacen los problemas administrativos y operativos que les afecta actualmente se multiplicarán por muchas razones que debieron haber sido revisadas y establecidas desde el momento que comenzó a funcionar el negocio. Una vez se revise y se implemente la Planificación Estratégica se conocerá la proyección futura a la que quiere ir encaminada la compañía, segmentando las funciones.

Finalmente se realizará un BSC, en el que se establecerán diversos indicadores para instaurar una cultura de medición e integrar las diversas estrategias que se propongan en el proyecto.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO PRIMARIO

Mejorar el control y procesos administrativos / operativos generales del “Taller Hermanos Salazar” aplicando una planificación estratégica que posibilite alcanzar las metas generando así una mayor rentabilidad que permitan al negocio posicionarse en el mercado a corto plazo (cinco años) y consecuentemente en el largo plazo (más de cinco años).

1.4.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Formulación estructural de la dirección de la Organizacional: Se formulará la visión, misión y valores de la empresa con el fin de establecer una dirección organizacional que permita al negocio aspirar a grandes metas al corto y largo plazo.
- Formulación de las estrategias de Recursos Humanos (reingeniería): Se desarrollarán estrategias que proporcionen aplicaciones de procesos para realizar un organigrama, procedimientos, manuales de organización, correcto reclutamiento, selección, formación de los colaboradores, brindándoles mediante un buen plan, buena disposición, estabilidad, seguridad, incentivos, capacitaciones y generación de un ambiente que motive y energice para alcanzar los objetivos del negocio.
- Formulación de las estrategias Marketing: Se formularán diversas estrategias que permitan al negocio desarrollar su marca, las mismas serán dirigidas a sus consumidores y clientes a través del canal ideal. Además lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

- Formulación de las estrategias de Producción: Se detallarán diferentes planes para aplicar una optimización de materiales, recursos y tiempo que ayudarán a mejorar y controlar los procesos de producción y una buena logística con la entrega programada de su producto final .
- Formulación de las estrategias Financieras: Se expondrán diversas estrategias para llevar un mejor control contable estableciendo diversas políticas que apoyaran aquellos planes. Así como también, establecer el marco operativo de corto plazo para lograr resultados a largo plazo.
- Balance Score Card: Con el fin de llevar a cabo la integración de las diversas estrategias planteadas a lo largo del proyecto y de la instauración de una nueva cultura de medición en la empresa se detallará diversos indicadores con los cuales se podrá evaluar y controlar los impactos esperados de los planes propuestos.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 ÍNDICE DE TEORÍAS ORGANIZACIONALES

- **Teoría Clásica:** Desarrollada por Henry Fayol en 1910. “Se basa en 5 ejes principales: Planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol planteó la organización como un todo y desarrolló teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica administrativa”. (Salazar, 2006)
- **Enfoque del cambio estratégico:** Planteada por Peter Drucker, esta teoría se “enfoca en encontrar una relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional”. (Quintero, 2010)
- **Teoría del cambio:** Kurt Lewin en su teoría del cambio explica “que este enfoque parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen

Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados”. (medinaaida, 2012)

- **Jerarquía de las necesidades humanas:** “Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente se amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)”. (Veronicahr, 2011)

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 ÍNDICE DE CONCEPTOS

- **Visión estratégica:** “Describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)
- **Misión:** “Es el propósito o razón de la existencia de la organización”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
- **Control:** “Medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro”. (Rojas, 2010)
- **Empresario:** “Persona que aporta sus ideas y dinero para emprender una pequeña empresa”. (Rojas, 2010)

- Planeación: “Estimar las condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados”. (M. Hitt, 2006)
- Estrategia: “Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos”. (Castellanos)
- Planificación estratégica: “Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin”. (Castellanos)
- Administración estratégica: “Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003)
- Competencia: “Número de personas que se dedican a lo mismo que el empresario y sirven a los mismos clientes”. (Rojas, 2010)
- Nepotismo: “Trato especial o protección desmedida que se le da a los familiares o protegidos dentro de la organización”. (Rojas, 2010)
- Meta: “Es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer los criterios temporales para completarlos”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
- Pequeña empresa: “Negocio en el que el propietario es autónomo en su manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados ni al número de ventas”. (Rojas, 2010)

- Administración: “Proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (M. Hitt, 2006)
- Carga de Trabajo: “Cuanto trabajo debe hacer un empleado”. (Rojas, 2010)
- Organizaciones: “Conjuto interrelaciones de individuos y grupos que buscan alcanzar metas comunes, a través de funciones diferenciadas y coordinadas de manera intencional”. (M. Hitt, 2006)
- Cartera: “Valores o efectos comerciales de curso legal, que forman parte del activo de un comerciante, banco o sociedad y, por ext., de un particular”. (Real Academia Española, 2001)
- Mercado: “Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio”. (Real Academia Española, 2001)
- Liderazgo: “Capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos”. (Rojas, 2010)
- Globalización: “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. (Real Academia Española, 2001)
- Canales de distribución: “Rutas o medios a través de los cuales se desplazan los productos, desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se consumen”. (Rojas, 2010)
- Préstamos: “Cantidad de dinero que se solicita, generalmente a una institución financiera, con la obligación de devolverlo con un interés”. (Real Academia Española, 2001)
- Costo: “Todos aquellos gastos en los cuales se incurre para fabricar un producto”. (Rojas, 2010)

- Estados Financieros: “Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma. Se incluyen dentro de los estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de flujos de efectivo o la memoria”. (a/s, 2002)
- Motivación: “Es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades”. (Rojas, 2010)
- Programa: “Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único”. (Rojas, 2010)
- Capacitación: “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. (Rojas, 2010)
- Ganancias: “Utilidad que resulta del trato, del comercio o de otra acción”. (Real Academia Española, 2001)
- Pérdidas: “Cantidad o cosa perdida”. (Real Academia Española, 2001)
- Presupuesto: “Documento que indica la cantidad que una empresa requerirá o lo con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad”. (Rojas, 2010)
- Dirección: “Proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales”. (M. Hitt, 2006)
- Inventario: “Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”. (Real Academia Española, 2001)
- Pronósticos: “Predicciones para actuaciones futuras”. (Rojas, 2010)

- Restricciones: “Son los factores que limitan la respuesta del administrador ante demandas diversas. Las restricciones se incluyen en presupuestos, tecnología, actitudes de subalternos y normas legales”. (M. Hitt, 2006)
- Políticas: “Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con la implementación”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
- Aspectos demográficos: “Elementos descriptivos de los miembros de la sociedad, como los promedios de edad, nivel académico, situación económica, entre otros”. (M. Hitt, 2006)
- Ambiente externo: “Conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño”. (M. Hitt, 2006)
- Ambiente interno: “Factores y fuerzas claves al interior de la organización que afectan su forma de operar”. (M. Hitt, 2006)
- Organigrama: “Mapa de la empresa en donde se observa quién es el jefe, quién es el empleado, cuántos empleados hay, qué actividades desempeñan y si éstas están en el mismo nivel o unas son más importantes que otras”. (Rojas, 2010)
- Cambios tecnológicos en el proceso: “Modificaciones en la forma que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas”. (M. Hitt, 2006)
- Ambiente de tarea: “Es el ambiente interno más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores”. (M. Hitt, 2006)

- Barreras de entrada: “Obstáculos que dificultan el ingreso de las empresas a un negocio”. (M. Hitt, 2006)
- Sustitutos: “Alternativas de bienes o servicios que podrían sustituir los bienes o servicios existentes”. (M. Hitt, 2006)
- Comunicación: “Tranferencias de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra”. (Rojas, 2010)
- Socios estratégicos: “Organizaciones que trabahan de manera estrecha con un empresa para perseguir metas que benefician a ambos”. (M. Hitt, 2006)
- Propietarios: “Son las personas que tienen los derechos legales sobre los activos de una compañía. El propietario de una empresa puede ser un solo individuo o un grupo de accionistas”. (M. Hitt, 2006)
- Cultura: “Es el conjunto de creencias, valores y conductas aprendidos que se consideran lo suficientemente exitosos como para transferirse a las nuevas generaciones”. (M. Hitt, 2006)
- Coordinación: “Unión de los trabajos para alcanzar una meta”. (Rojas, 2010)
- Valores: “Creencias duraderas acerca de que una conducta o una consecuencia específica sea personal o socialmente preferibles que otras”. (M. Hitt, 2006)
- Creencias: “Suposiciones sobre aspectos fundamentales de la vida”. (M. Hitt, 2006)
- Colectivismo: “Medida en la cual la identidad del individuo es una función del grupo al cual pertenece”. (M. Hitt, 2006)

- Rendimiento: “Es el resultado final de las actividades”. (L. Wheelen & Hunger, 2007)
- Costos variable: “Costos que están directamente relacionados con el producto (mientras más se produce, más se gasta)”. (Rojas, 2010)
- Costos fijo: “Costos que se estiman con base en el volumen del gasto que se haga y se prorratea entre el volumen de producción”. (Rojas, 2010)
- Demanda ciclica: “Se conoce como demanda estacional al interés de compra que muestran los consumidores por un producto o servicio durante una determinada parte del año. Por ejemplo, los trajes de baño, tienen demanda estacional durante el final de la primavera y el principio del verano.” (HEADWAYS, 2012)

1.7 MARCO LEGAL

Posiblemente el marco legal sea un tema que presente una situación especial, debido a que las leyes en ocasiones suelen interpretarse como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas.

Hay varias leyes que aportan a constituir las bases del crecimiento económico y social del país.

En la Constitución política de la República del Ecuador, expedida en Octubre del 2008, en el Capítulo sexto, Sección Derechos de libertad, Art. 66, numeral 15, estipula lo siguiente: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.” (Nacional)

Otra de las leyes que aporta y regula las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas del país, es el Código de Comercio; en el Título preliminar Disposiciones preliminares; Art. 2 manifiesta lo siguiente: “Son

comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual”.

Todas las personas pueden gozar de este derecho; así nos declara el Art. 8 del Código Civil: “A nadie puede impedirse la acción que no esté prohibida por la Ley”, excepto a aquellas personas mayores de edad privados de inteligencia por locura e idiotismo; los menores de edad; los sordomudos que no sepan leer ni escribir; los ebrios y drogadictos consuetudinarios. “Precedido por lo anterior, se puede establecer que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del código de comercio”. (CRECE)

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el Título Preliminar, Del Objetivo y Ámbito de Aplicación, Art. 1.- Ámbito, expresa lo siguiente:

“Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional”.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República”.

Y en el Art. 4.- Fines, del mismo código se expone en el Literal e lo siguiente: “Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores”.

Se puede concluir que en el país todo ciudadano tiene derecho de gozar la facultad de ejercer sus actividades de comercio, siempre y cuando posean sus plenas capacidades, y de esa manera aportar significativamente la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental.

1.8 METODOLOGÍA

La metodología se refiere a las técnicas y procesos que se emplean para el estudio de casos y proyectos con el objetivo de lograr soluciones.

En el presente proyecto la metodología que se aplicará es de tipo de estudio mixto, el cual será de tipo bibliográfico y a la vez exploratorio.

Con el tipo de investigación bibliográfico buscamos apoyarnos en lo que ya existe como libros, información de internet, tesis elaboradas, entre otros. Con estas fuentes realizaremos análisis del sector y del “Taller Hermanos Salazar” para conocer la situación actual y formas de desarrollo.

En el caso del tipo de estudio exploratorio se pretende examinar la situación, así como también el análisis y comprensión del problema. Investigaremos sobre como es el manejo del negocio, las percepciones y expectativas de los consumidores y clientes del servicio de reciben del taller y del sector en general, el interés del propietario para desarrollar las propuestas de cambio, entre otros.

Para desarrollar la estrategia con un enfoque cualitativo y cuantitativo aplicaremos encuestas a los clientes, proveedores, colaboradores, propietario y

público en general. Adicional implementaremos el método de estudio por observación ya que el mismo nos permitirá recopilar la mayor cantidad de información para realizar una investigación completa.

A continuación se detalla un breve concepto de los métodos que emplearemos:

- **Observación Directa:** La Observación Directa es la metodología más aplicada ya que para poder realizar una buena investigación, es necesario participar directamente en la empresa, ésta la aplicaremos en medida de las tareas que desarrollemos del cronograma de trabajo.
- **Entrevista:** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal, por lo que se entrevistará al dueño del “Taller Hermanos Salazar” el cual nos permitirá tener una información primaria que nos ayudará a desarrollar estrategias de marketing de primera mano para tener una mejor efectividad en su aplicación.
- **Cuestionario:** Dado que es un método de apoyo de las entrevistas, que nos permite recopilar gran cantidad de información de mayor cantidad de personas de una manera económica y ágil también nos ayuda con el análisis estadístico que lo aplicaremos con cada miembro de la empresa y clientes, con el fin de conocer la percepción de las partes involucradas. El Cuestionario consta de preguntas que deben ser contestadas individualmente y permita la recolección de la información de una manera muy efectiva, por lo que elaboraremos dos (2) formatos de Cuestionarios que aplique tanto a clientes como colaboradores del negocio como se ha planteado anteriormente.

- Grupo focal: es una técnica cualitativa empleada en la Mercadotecnia y en la investigación social, que permite el estudio de las opiniones y reacciones de un público. Consiste en el agrupamiento de personas que puede oscilar entre seis y doce, guiadas por un moderador encargado de realizar las preguntas y facilitar las discusiones. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que consideren relevantes para la investigación.

1.8.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO / GRAFICO DE GANTT

Ilustración 7 Cronograma de Trabajo / Gráfico de Gantt



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Es un proyecto en el que propondrá una planificación estratégica que va muy de la mano con un plan de negocios que ayudará al “Taller Hermanos Salazar” a mejorar los siguientes puntos:

- Establecer una directriz organizacional.
- Plan de metas e incentivos a empleados.
- Operar y laborar con herramientas ideales que permitan dar una correcta imagen a los clientes.
- Llevar un correcto control de Inventario.
- Formalizar y reglamentar Contratos.
- Creación y aplicación de formularios de control.
- Control contable y financiero del negocio.

El alcance que se espera lograr es generar un impacto radical en todo el funcionamiento, procesos y estrategias de la empresa junto con un cambio de actitud proactiva de los líderes y colaboradores de la empresa con el fin de tomar decisiones correctas en momentos indicados, anticipándonos a los posibles obstáculos naturales del negocio; así como también mejorar el control interno a nivel general e incrementando los ingresos del “Taller Hermanos Salazar”, que permitirán continuar invirtiendo en el negocio a corto y largo plazo.

CAPÍTULO 2.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se refiere tal como se mencionó anteriormente, a una herramienta que nos ayuda a establecer estrategias y direcciones que nos permite alcanzar las metas a lo largo del tiempo con los recursos necesarios para mantenernos competitivos en un mercado que evoluciona constantemente.

Actualmente, el negocio hábilmente se lo ha venido enfocando y manejando por sus ventas y buena producción, de una manera práctica y con la experiencia propia del dueño del negocio por lo que todo gira alrededor de esta guía, obviamente solo sin apoyo profesional administrativo y financiero faltando organización dentro del negocio y no le ha permitido su rentabilidad, creándose limitaciones y vacíos que han perjudicado un claro crecimiento del taller con procesos y métodos que ayuden a medir la rentabilidad del negocio, y cuantificar sus pérdidas o ganancias, de esta manera se lograría una clara perspectiva y un mejor desarrollo del negocio.

Este taller se creó con el concepto de negocio familiar, sin embargo de a poco la única persona que le ayudaba al dueño a llevar una mejor administración ha dejado de brindar ese apoyo por varias circunstancias, y por el manejo de tiempo no ha buscado apoyo adicional, por lo que se lleva poco o nada de control de las responsabilidades que quedan en el aire.

Se ha contratado varias personas que puedan asumir responsabilidades administrativas principalmente, sin embargo no han perdurado en el negocio por la falta de conocimiento y el compromiso hacia el mismo, y a pesar de estos inconvenientes, el taller sigue produciendo, sigue captando clientes y sigue sirviendo con sus servicios al país contando con un buen grupo de trabajadores que viven de este negocio.

El dueño ha comentado en varias ocasiones estar abierto a escuchar y analizar propuestas para crear una dirección acertada del negocio, por lo que elaborando este proyecto con la correcta visión estaríamos apoyando directamente a los intereses de un negocio que busca aprender y crecer aún más.

2.2 MISIÓN

Esta empresa no posee actualmente una Misión, por lo que por medio de este proyecto se realizará una propuesta de Misión la cual indicará el propósito del negocio y que se desarrollará en el Capítulo 3 del proyecto de esta Tesis, en donde se desarrollará una reingeniería estructural de la dirección organizacional del negocio.

2.3 VISIÓN

La empresa tampoco consta con una Visión determinada en la que se detalle las expectativas del negocio, motivo por el cual, también se desarrollará una propuesta de visión en conjunto con el propietario del taller que se detallará en el Capítulo 3, de esta Tesis, en donde se formulará la dirección organizacional de la empresa.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

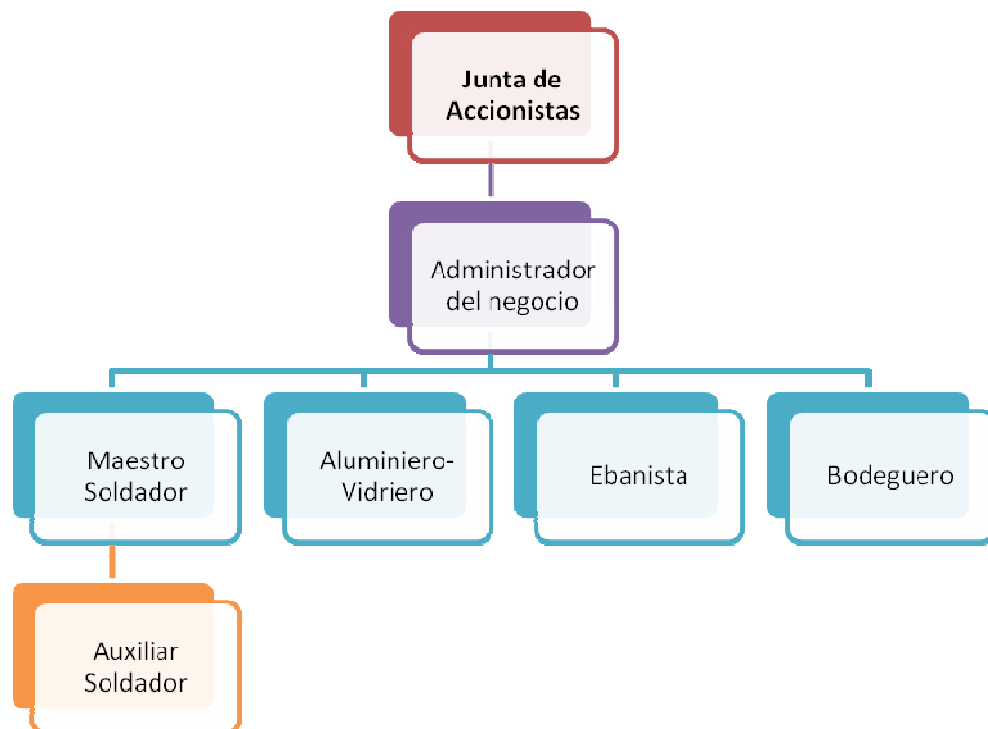
El negocio, actualmente cuenta con un Staff de seis (6) personas, incluyendo al dueño. Los operarios perciben un sueldo semanal acorde al metraje de obras trabajadas, con el fin de que mientras más se esfuercen por acelerar los procesos de producción y que sus indicadores de eficiencia y productividad sean altos, los mismos se vean reflejados en sus salarios directamente; logrando así, un proceso de auto motivación que ayuda directamente al crecimiento de la empresa.

El negocio posee cinco (5) empleados fijos (obreros), pero en ocasiones el número de empleados varía de acuerdo a la magnitud de trabajos que posee.

En temporadas con alta demanda, cada uno de los colaboradores duplica su salario debido a su mayor producción, más horas de trabajo, compromiso en el cumplimiento con sus obras, por lo que todo ese esfuerzo adicional se ve reflejado en su salario.

2.4.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL NEGOCIO

Ilustración 8 Organigrama Actual del negocio



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

El organigrama del “Taller Hermanos Salazar” está constituido por una Junta de Accionistas que tiene como función principal administrar y fiscalizar todas las decisiones claves para el funcionamiento del negocio.

Otro ente muy importante es el Administrador del negocio, que tiene como objetivo comprometerse, sentirse capaz y auto motivado por alcanzar los objetivos del negocio.

Luego en el organigrama del “Taller Hermanos Salazar” se considera los diferentes cargos como: Maestro Soldador, Auxiliar Soldador, Obrero en Aluminio y Vidrio, Ebanista, Bodeguero; sus funciones en dichos cargos permiten alcanzar las metas de la compañía de una manera consolidada, aportando significativamente a la evolución del negocio y posteriormente al crecimiento económico del país.

2.4.2 DETALLE DE SUELDOS Y BENEFICIOS MENSUALES Y ANUALES

Tabla 1 Detalle de Sueldos y Beneficios mensuales y anuales – Situación Actual

Cargo	Numero de empleados	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	PRORRATEADO MENSUALMENTE				TOTAL A PAGAR A EMPLEADO MENSUAL	Aporte Patronal IECE y Secap	TOTAL GASTO MENSUAL	TOTAL GASTO ANUAL
				Décimo tercera remuneración	Décimo cuarta remuneración	Vacaciones	Fondo de Reserva				
Administrador	1	\$ 1.220,00	\$ 14.640,00	\$ 101,67	\$ 26,50	\$ 50,83	\$ 101,63	\$ 1.500,63	\$ 136,03	\$ 1.636,66	\$ 19.639,87
Ebanista	1	\$ 435,00	\$ 5.220,00	\$ 36,25	\$ 26,50	\$ 18,13	\$ 36,24	\$ 552,11	\$ 48,50	\$ 600,61	\$ 7.207,36
Soldador 1	1	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 32,50	\$ 26,50	\$ 16,25	\$ 32,49	\$ 497,74	\$ 43,49	\$ 541,22	\$ 6.494,66
Soldador 2	1	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 32,50	\$ 26,50	\$ 16,25	\$ 32,49	\$ 497,74	\$ 43,49	\$ 541,22	\$ 6.494,66
Aluminiero - Vidriero	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 14,58	\$ 29,16	\$ 449,41	\$ 39,03	\$ 488,43	\$ 5.861,16
Bodeguero	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 26,49	\$ 410,74	\$ 35,46	\$ 446,20	\$ 5.354,36
TOTAL	6	\$ 3.103,00	\$ 37.236,00	\$ 258,58	\$ 159,00	\$ 129,29	\$ 258,48	\$ 3.101,76	\$ 345,98	\$ 4.254,34	\$ 51.052,07

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En la anterior tabla se detallan los pagos realizados mensual y anualmente a los trabajadores del “Taller Hermanos Salazar”; estos valores son un promedio, debido a que los sueldos varían dependiendo a las temporadas de alta o baja demanda del mercado como ya se mencionó anteriormente.

Como se puede apreciar en la situación inicial, el negocio cuenta con un staff de 6 empleados, que percibe su sueldo mensual, pero adicional recibe proporcionalmente prorrateado los rubros de los décimos, vacaciones y fondos de reservas.

Para el cálculo de la décima tercera remuneración prorrateada mensualmente se considera el sueldo total anual percibido en el año dividido para el número de meses laborados en la compañía, y adicional nuevamente dividido para el número de meses que tiene el año, de esa manera se calcula la décima tercera remuneración prorrateada mensualmente.

La décima cuarta remuneración o bono escolar es un beneficio y lo deben recibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia; y consiste en un sueldo básico unificado vigente en el año; el sueldo básico unificado de este año es de \$318, pero como este rubro la compañía lo está cancelando prorrateado mensualmente, lo debe dividir para el número de meses que tiene el año.

El ítem de las vacaciones es calculado de la siguiente manera: total de sueldos percibido anualmente dividido para 24, como ese es el valor anual de las vacaciones, se procede a dividir para 12, que es el número de meses que tiene el año, para obtener de esta manera el valor de las vacaciones prorrateado mensualmente.

Y como último rubro cancelado mensualmente son los Fondos de Reserva, para el cálculo se considera un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación mensual.

Luego se puede apreciar que hay una columna en donde se especifica el valor total a pagar a empleado mensualmente; es la sumatoria del sueldo mensual, más la décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, vacaciones y fondos de reservas.

Luego se procede a calcular el Aporte Patronal - IECE y Secap; este es un rubro en que el empleador deberá depositarlo en el IESS máximo hasta el 15 de cada mes siguiente al que corresponde el aporte; es el 11,15% de la remuneración mensual del trabajador.

Una vez calculada esos rubros, se puede obtener el Total Gasto Mensual y Anual de los sueldos y beneficios sociales que debe cancelar el “Taller hermanos Salazar”.

2.5 EFECTO VARIABLES ECONÓMICAS – ANÁLISIS PEST

El análisis PEST “es una herramienta de análisis de entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que nos ayuda a comprender el crecimiento del mercado o competencias mediante el estudio de puntos básicos, obteniendo cuantiosa información”. (Naranjo, 2009)

El sector Metalmecánico; sector en el que se desarrolla el “Taller Hermanos Salazar”; se encuentra en un próspero crecimiento y desarrollo del país, debido a que instituciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa entre otras, han encontrado muchas oportunidades que generan fuentes de empleo y desarrollo a nivel país, por lo que continuamente a pesar de inestabilidades en otros aspectos, negocios que se desenvuelven en este sector continúan ejerciendo de buena manera.

A continuación, se detallará de manera más específica las distintas variables que afectan al negocio en los diferentes entornos.

2.5.1 ENTORNO POLÍTICO

El país se encuentra en un momento bastante ideal en la línea de tiempo, debido a que acaba de ser reelegido el Presidente de la República del Ecuador señor Rafael Correa Delgado, quien ha reiterado más de una vez que el Ecuador tuvo 10 años de total inestabilidad política en la que continuamente se derrocaban a los líderes del momento. Actualmente gozamos de una estabilidad política, direcciones y lineamientos socialistas que se aplican y se reconocen en todo el país, con políticas que fomentan el consumo de productos nacionales, con tratados con países como: China; sin embargo, aún quedan aspectos pendientes como tratados y alianzas con potencias como Estados Unidos y países europeos que fomenten nuestro crecimiento. Estos puntos mencionados son importantes para las diferentes empresas debido a que se conoce adonde se dirigen los esfuerzos y lineamientos de los líderes, otorgando así una visión completa del panorama político actual a cuatro años después, para que de esta forma los inversionistas puedan realizar los respectivos análisis de inversión sin presentar temores o inseguridades del porvenir.

2.5.2 ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento del Ecuador está viviendo un duro momento debido a la lenta expansión de la economía del país, el menos ingreso de divisas, la constante inflación, y el aumento de las importaciones. Sin embargo, el aumento de las inversiones en el sector de la construcción favorecen mucho en otros sectores tales como los de metalmecánica en el cual se encuentra el “Taller Hermanos Salazar”, por lo que se considera que a pesar de los retos que el país se encuentra enfrentando el negocio sigue estando en una posición bastante favorable para continuar invirtiendo y creciendo, más aún si el gobierno se encuentra fomentando el consumo de productos y servicios locales.

2.5.3 ENTORNO SOCIAL

El target del negocio según lo que se detallará a lo largo del proyecto tendrá como target específico personas y empresa de clase media y alta. Estas clases, basan su nivel de consumo con nuevas aspiraciones, esperando siempre tener mayor accesibilidad a mejores productos y servicios a través de diferentes medios cada vez con costos más competitivos y ejecuciones precisas, puntos que determinan algunos retos que con una correcta dirección seguro que les podrá hacer frente debido a que el negocio se caracteriza por realizar obras en la que normalmente se les añade un toque personalizado generando así un mejor servicio.

2.5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Ecuador poco a poco ha fomentando el estudio y desarrollo de investigaciones para adquirir y adaptar tecnología que nos ayude a crecer a nivel país y que podamos procesar y transformar toda la materia prima que poseemos, es un proceso largo el cual incluirán convenios y tratados para que diferentes emprendedores puedan adquirirlos, por lo que el negocio tendrá que estar pendiente de tratados que le permitan adquirir nueva tecnología que ayuden a optimizar costos y procesos a precios accesibles con el fin de continuar creciendo y aportando al país.

2.6 ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS DEL NEGOCIO

Todo negocio sin importar la actividad económica del mismo, se encuentra directamente relacionado con las actividades primarias; y éstas se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio postventa.

2.6.1 CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor, también reconocida como cadena empresarial. Este término fue empleado por Michael Porter en la década de los 80.

Es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica, el objetivo es maximizar la creación de valor para el cliente, mientras se minimizan los costos, la misma que permite clasificar las actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a un producto o servicio; con la finalidad de identificar y perfeccionar las que tengan importancia estratégica para la búsqueda del éxito competitivo de la empresa.

A continuación el esquema de la Cadena de Valor:

Ilustración 9 Esquema de la Cadena de Valor



Fuente: Página web Strategy Corner

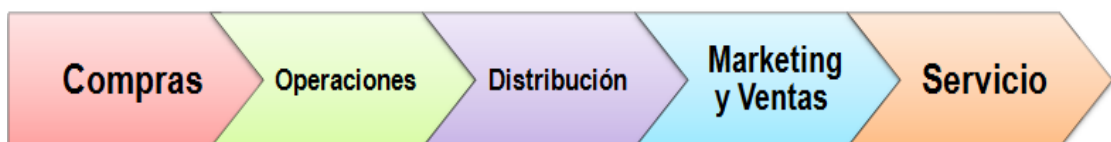
Elaboración: Los autores

Como se puede apreciar, el esquema de la Cadena de Valor tiene una división central; en la parte superior se encuentran las denominadas actividades de apoyo o secundarias, que son: Infraestructura de la empresa, Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Abastecimiento. En cambio, en la parte inferior se encuentran las denominadas actividades primarias o principales, que son: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas, y Servicios.

Una vez mencionado el esquema de la Cadena de Valor, se procederá a analizar la misma al “Taller Hermanos Salazar”, para que se pueda resaltar las actividades específicas del negocio en las que puedan aplicar mejor las estrategias competitivas.

Las actividades primarias a considerar para negocio son:

Ilustración 10 Actividades Primarias



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Fuente: Página web SlideShare Inc.

Elaboración: Los autores

2.6.1.1 LOGÍSTICA INTERNA O COMPRAS

Se entiende a las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

Los factores que se analizaron al “Taller Hermanos Salazar” son: la recepción de la materia prima, el almacenaje de bienes, manejo de los materiales, sistema de bodegaje y devolución de productos a proveedores.

La adquisición de los materiales que se requieren para la elaboración de los diferentes productos que fabrica “Taller Hermanos Salazar” lo realiza directamente el administrador del negocio, dirigiéndose a los diferentes proveedores, solicitando de esta manera los insumos a adquirir. El negocio cuenta con un sistema de bodega e inventario denominado FIFO, es el método que presenta el inventario final a su costo más actual, debido a que son las primeras entradas, primeras salidas.

2.6.1.2 OPERACIONES

Se refiere a la transformación de la materia prima al producto final. Los Se refiere a la transformación de la materia prima al producto final. Los elementos que se analizaron es este caso al “Taller Hermanos Salazar” son el trabajo con maquinarias, embalaje, mantenimiento de maquinarias, control de calidad, entre otras.

Actualmente, el negocio posee un proceso de producción estandarizado, que lo presentaremos posteriormente, en donde estipula las diferentes fases a realizarse para obtener un producto terminado, no obstante, el taller maneja estos procesos de manera empírica por lo que muchas veces se pierde el control del tiempo de cumplimiento afectando directamente a las ventas.

La empresa no cuenta con un control de calidad de los productos, que consiste en recolectar y analizar grandes cantidades de datos para empezar una acción

correcta; y posteriormente para poder controlar la calidad de un producto se deben realizar inspecciones o pruebas de muestreos para confirmar que las características del mismo sean de óptima calidad.

Esta actividad no se ejecuta en el negocio, debido a que estas pruebas y análisis conlleva a invertir dinero, ya que se eliminan los productos defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlos.

2.6.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA O DISTRIBUCIÓN

Comprende al almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. Los factores que se analizaron en este caso al “Taller Hermanos Salazar” son: almacenaje de producto terminado, manejo de los materiales y productos que se encuentran a la venta, procesamiento y programación de pedidos, programación de entregas, operación de los vehículos de despacho.

En el “Taller Hermanos Salazar” no se aplica el almacenaje del producto terminado, debido a que una vez terminado el proceso de producción del producto solicitado, se procede a la entrega inmediata del mismo; el negocio no fabrica para tener artículos en stock, toda fabricación se desarrolla bajo pedido.

Una vez culminado el proceso de producción del producto requerido, se realiza la entrega inmediata del mismo; no se realiza una programación de entrega exhaustiva, lo que se considera es la urgencia del cliente por recibir su producto terminado, la cual muchas veces se tarda debido a que se cuenta con un solo transporte.

El medio de transporte que se emplea para efectuar la logística del taller es una camioneta que normalmente lo conduce el dueño del local, debido a que ha tenido inconvenientes con la contratación de una persona con el perfil idóneo para esta posición; sin embargo, esta gestión le permite supervisar obras y trabajadores.

2.6.1.4 MARKETING Y VENTAS

Se distingue a aquellas actividades que se emplea para promocionar y vender los productos o servicios. Los componentes que se analizaron al proyecto son los siguientes:

- Conocimiento de la competencia, planificación de las actividades de marketing, manejo de los sistemas de información de mercados, estructuración de la cartera de clientes, política de productos, política de precios, manejo de los canales de distribución.

La empresa no cuenta con un plan de Marketing, en donde se realice una planificación o análisis de mercado; las ventas que se efectúan en el negocio se las desarrolla por el posicionamiento existente del “Taller Hermanos Salazar”, y porque paulatinamente se ha dado a conocer por el excelente acabado y predisposición que tiene el negocio.

Adicionalmente, el taller no tiene establecido una política de productos, ni de precios; por lo que por medio de este proyecto se aspiran implementar dichas políticas, con la finalidad de que el negocio se desarrolle de una manera organizada y direccionada.

2.6.1.5 MANEJO DEL SERVICIO

Son aquellas actividades que sirven para mantener el valor del producto después de la venta. Incluye el análisis de los siguientes factores:

- Reparación del producto, entrenamiento al equipo técnico, ajuste del producto por garantías.

“El taller Hermanos Salazar” no realiza habitualmente actividades que permitan mantener el valor del producto después de la venta, eso es por consecuencia de que el administrador del negocio no cuenta con un equipo administrativo que

le dé soporte a su trabajo, por ende no le alcanza el tiempo para gestionar visitas pos-ventas.

No obstante, si fuese el caso en que el cliente presentare alguna novedad o inconveniente con el trabajo, el administrador del negocio acude a resolverlo para garantizar el trabajo efectuado.

Ahora es preciso analizar las actividades de apoyo o secundarias del “Taller Hermanos Salazar”:

Ilustración 11 Actividades de Apoyo



Fuente: Página web SlideShare Inc.

Elaboración: Los autores

2.6.1.6 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Favorece a la cadena de valor completa y no a funciones individuales. Los factores que se analizaron al “Taller Hermanos Salazar” son:

- Gestión general de la empresa, planificación, manejo idóneo de las finanzas y contabilidad, marco legal, gestión de calidad, y aspectos gubernamentales.

Actualmente, el “Taller Hermanos Salazar” no cuenta con una planificación, por lo que la compañía tiene ciertos aspectos que no se encuentran regularizados como: llevar correctamente las finanzas, con sus respectivos libros diarios y estados financieros; no cuenta con un proceso oficial de gestión de calidad, entre otros factores.

Estos son algunos de los motivos por los cuales se ha procedido a realizar este proyecto de planificación estratégica, para darle un giro diferente a favor del desarrollo de la empresa.

2.6.1.7 MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere a la contratación del personal, entrenamiento, desarrollo y beneficios otorgados al personal. Los factores que se analizaron en el negocio son procesos de selección, capacitación, evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y rotación del personal.

En el negocio, la rotación del personal es muy baja; los empleados de la compañía tienen laborando en ella aproximadamente el mismo tiempo en que se constituyó; esto es un aspecto muy positivo para el negocio, porque se deduce que los empleados se encuentran estables y a gusto con el trabajo; esto no es suficiente para concluir que en este aspecto la compañía está cumpliendo sus obligaciones a cabalidad, debido a que tiene otros declives como: no se les realiza evaluaciones constantes a los trabajadores, no ha surgido un desarrollo administrativo, entre otros.

2.6.1.8 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se analizaron procedimientos tecnológicos, investigación y desarrollo del “Taller Hermanos Salazar” y se concluyó que el negocio no cuenta con la aplicación de estos aspectos, un ejemplo expreso se manifiesta diariamente, cuando el administrador del negocio tiene una cita con un posible cliente, al momento de presentarle las diferentes opciones de trabajos, diseños, entre otras cosas, lo

muestra por álbumes de fotos, tomadas en los anteriores trabajos efectuados. Este aspecto debe mejorarse presentando los trabajos de forma computarizada, eso va ser más cómodo y accesible para el cliente.

2.6.1.9 ABASTECIMIENTO O ADQUISICIONES

Se refiere a las compras de materias primas, suministros.

El negocio realiza sus adquisiciones con proveedores que ya poseen una relación consolidada, y con ciertos distribuidores poseen créditos, por lo que se hace más accesible adquirir los insumos en dichos lugares.

2.7 PRODUCTO

El “Taller Hermanos Salazar” fabrica muchos productos, desde puertas, ventanas, muebles, acabados, esculturas, hasta estructuras metálicas de gran complejidad.

Adicionalmente, la empresa brinda varios servicios que agregan valor, tales como:

- Cerrajería
- Ebanistería
- Gasfitería
- Albañilería
- Pintura
- Tumbado
- Eléctricos
- Aluminio y vidrio

Estos servicios que agregan valor han permitido realizar diversos trabajos, que si bien es cierto, en su inicio no ejecutaba, pero a medida que ha evolucionado

el mercado, se ha tenido que adaptar de acuerdo a la demanda y necesidad del consumidor.

Actualmente, “Taller Hermanos Salazar” realiza estructuras metálicas de edificaciones, rejas, puertas, anaqueles, conductos eléctricos de edificaciones, ventanas, baños, cortinas verticales, mamparas, plati-closets, plati-puertas, tumbados, pinturas de interiores y exteriores.

Todos los trabajos efectuados en el “Taller Hermanos Salazar” se los ha logrado ejecutar gracias a la labor eficiente y comprometido del personal del negocio; haciendo sus actividades con óptima calidad y prevaleciendo el gusto y necesidad del cliente; esto a su vez aporta al crecimiento socio-económico del país.

2.8 DEMANDA

La demanda que posee “Taller Hermanos Salazar” es una demanda estacional o cíclica, esto surge porque no siempre el interés de compra de los consumidores es igual, esto varía en determinadas épocas del año.

Usualmente el negocio acoge más demanda en el segundo semestre del año, en la época del verano; se concluye que la demanda aumenta en ese periodo porque los consumidores esperan que las lluvias cesen y por ende aspiran que los trabajos resistan mucho más tiempo.

En la temporada de mayor demanda se duplican los requerimientos, por lo que el dueño del negocio presenta inconvenientes con la planificación operativa, esto surge porque tiene una serie de limitantes que afectan al desarrollo del negocio.

Los requerimientos que más solicitan en esta temporada son las puertas principales de hierro, ventanas de aluminio y vidrio, rejas de varillas rectangulares, entre otros.

2.9 OFERTA DEL MERCADO

La oferta de los productos que fabrica el negocio dependen de muchos factores tanto externos como internos, entre esos son: el precio del producto, el precio de los componentes que intervienen en la producción de los bienes, y las expectativas que tengan el dueño del negocio con respecto al futuro del producto y el mercado.

El negocio trata de acoplarse no solo a las necesidades de los consumidores y clientes, sino también a la economía de ellos; pero esto también depende del producto que se va a vender, porque mientras el precio de un producto es elevado, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; por lo que el “Taller Hermanos Salazar” tendrá un incentivo superior.

2.10 INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia es elevada, debido a que cada competidor desea abarcar el mayor número del mercado, ofreciendo promociones, y mejores precios.

Entre los principales competidores que tiene el “Taller Hermanos Salazar” son:

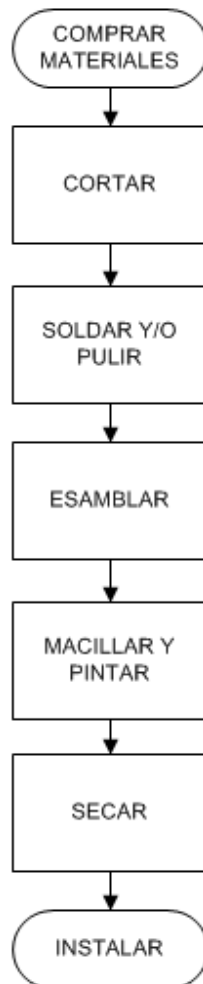
- Metálica Ambato: es un taller especializado en metal-mecánica, que realiza trabajos con: estructuras metálicas, puertas decorativas tipo Madera y acordeón, escaleras caracol, muebles metálicos, pasamanos en acero inoxidable.
- Taller metal-mecánico Idrovo Maquinaria y Equipo.
- Taller Galarza.
- Taller Cevallos.
- Ing. Alcívar.

A pesar de que la rivalidad entre competidores es alta, “Taller Hermanos Salazar” no se desalienta, sigue trabajando de manera continua y oportuna, con la finalidad de abarcar el mayor número de los demandantes.

2.12 PROCESO DE PRODUCCIÓN ESTANDARIZADO

El proceso de producción regularmente va depender del tipo de obra, materiales disponibles y fechas calendario que se hayan convenido para realizar los trabajos; por lo que a continuación se detalla un proceso estandarizado una vez ingresado el pedido al taller:

Ilustración 12 Proceso de producción estandarizado



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 3.- REINGENIERÍA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

A continuación se detalla diferentes preguntas guías en la que fue basada la formulación la misión.

- ¿Quiénes somos?

Somos un negocio que se especializa en líneas comprometidas en todo lo referente a construcciones y acabados de obras civiles.

- ¿Para qué existimos?

Para desarrollar y satisfacer las necesidades de los distintos clientes y consumidores.

- ¿Qué hacer?

Ofrecer diferentes servicios de óptima calidad y de una manera oportuna.

- ¿Cuáles son los servicios más relevantes que genera la entidad?

Cerrajería, ebanistería, gasfitería, albañilería y eléctricos

- ¿Para quién trabajamos?

Para todo aquel individuo que busque construcciones e innovaciones dentro de su hogar.

- ¿Para qué lo hacemos?

Para promover el confort e innovación de las diferentes familias del país.

El “Taller Hermanos Salazar” basará su propósito o razón de existencia de la organización en la siguiente misión:

Declaración de la misión:

Somos un negocio que se especializa en líneas comprometidas en todo lo referente a construcciones y acabados de obras cíviles, para desarrollar y satisfacer las necesidades de los distintos clientes y consumidores; ofreciendo diferentes servicios de cerrajería, ebanistería, gasfitería, albañilería y eléctricos de optima calidad y de una manera oportuna, para todo aquel que busque construcciones innovadoras dentro de su hogar, para promover el confort e innovación de las diferentes familias del país.

3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía, por lo que a continuación se formulan las siguientes preguntas evaluando aspectos tales como: características de la entidad, de sus servicios, de la entidad en relación a la organización interna y beneficios.

- ¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?

Ser micro empresa competitiva

- ¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?

Innovadores y de calidad

- ¿Con que tipo de personas nos esperamos encontrar?

Con el personal calificado y comprometido.

- ¿Cuáles serán los beneficiarios?

Toda persona interesada en mejorar e innovar sus espacios dentro de su hogar.

Declaración de la visión:

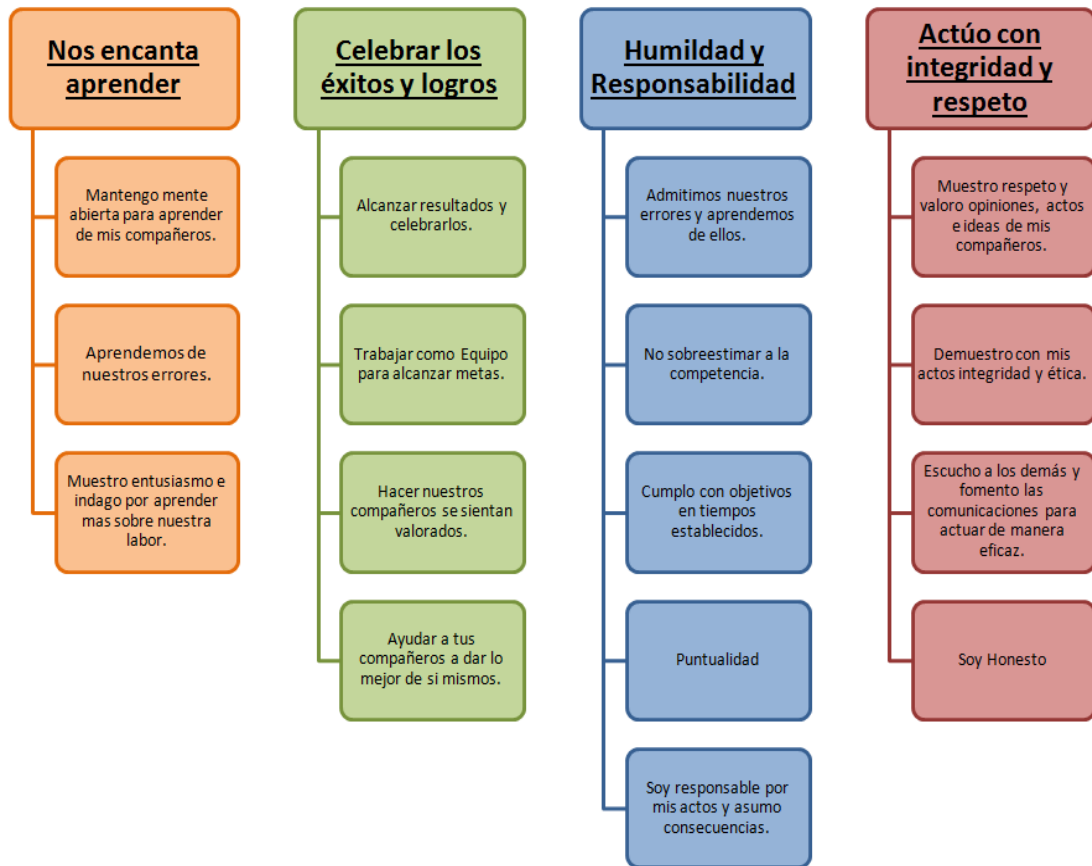
Ser una empresa líder en el mercado a largo plazo, innovadora y de calidad, contando con personal calificado y comprometido; ofreciendo óptimos servicios a toda persona interesada en mejorar e innovar sus espacios dentro de su hogar.

3.3 VALORES

Los valores que se han planteado para el “Taller Hermanos Salazar” muestran como se actuará para formar fuertes relaciones tanto en lo personal como profesionalmente. Son de gran importancia ya que en base a ellos girarán las decisiones como empresa y generaran un ambiente positivo y energizante; a continuación se detallan los mismos:

- Celebrar los éxitos y logros.
- Humildad y Responsabilidad.
- Nos encanta aprender.
- Actúo con integridad y respeto.

Ilustración 13 Valores



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

3.4 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Apuntamos a mantener una fuerza de trabajo diversa e inclusiva en términos de cultura, género, orientación e identificación sexual, edad, cualidades y estilo de trabajo, en el que se genere un ambiente positivo, firme y con mucho dinamismo.

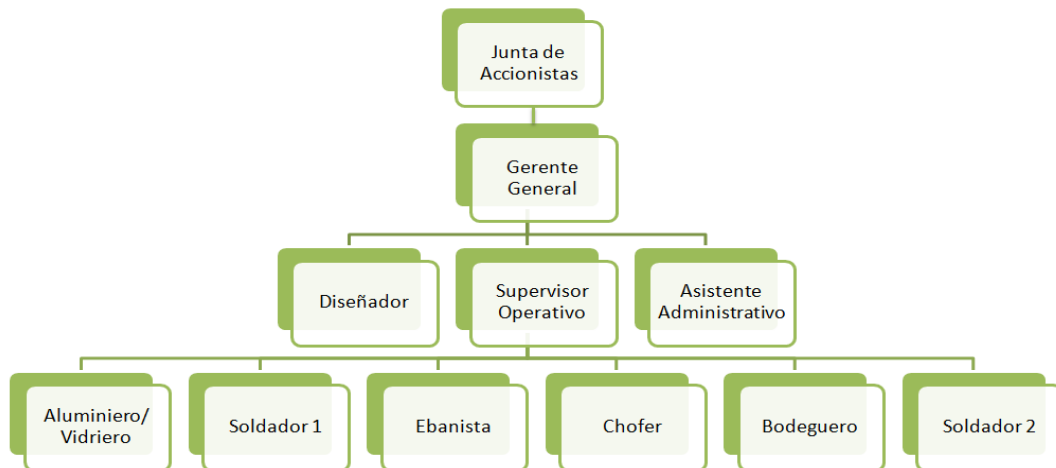
Se reconoce que comprometerse a la diversidad e inclusión, no solo es lo un acto correcto, sino también que es lo correcto para el crecimiento del negocio debido a que permite:

- Alcanzar una comprensión y unidad a conciencia.
- Crear un ambiente en el que la inclusión prevalezca.
- Reclutar, mantener y desarrollar el talento de las personas.

3.5 REINGENIERÍA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se detalla estructura organizacional propuesta para que el “Taller Hermanos Salazar” pueda ejecutar nuevas estrategias encarando de mejor manera al mercado.

Ilustración 14 Reingeniería Estructura Organizacional



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Se propone una estructura organizacional de forma horizontal, ya que no solo se desempeñará una finalidad informativa, sino también se considera que de esta forma se establece una idea uniforme permitiendo que cada integrante de la empresa alcance a realizar un análisis estructural sencillo para que los proyectos que el negocio desee emprender se puedan desarrollar de manera eficaz.

3.5.1 REINGENIERÍA DE SUELDOS Y SALARIOS

A continuación el detalle de los sueldos y demás beneficios que obtendrían los empleados del “Taller Hermanos Salazar” mensual y anualmente, una vez aplicada la reingeniería estructural de la Dirección Organizacional del negocio.

Tabla 2 Detalle de Sueldos y Beneficios mensuales y anuales - Reingeniería

Cargos	Numero de empleados	Sueldos Mensuales	Sueldos Anuales	Promedio Comisiones Mensuales	Comisiones Anuales	PRORRATEADO MENSUALMENTE				TOTAL A PAGAR A EMPLEADO MENSUAL	Aporte Patronal IECE y Secap	TOTAL GASTO MENSUAL	TOTAL GASTO ANUAL
						Décimo tercera remuneración	Décimo cuarta remuneración	Vacaciones	Fondo de Reserva				
Administrador	1	\$ 1.220,00	\$ 14.640,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 106,42	\$ 26,50	\$ 53,21	\$ 101,63	\$ 1.564,81	\$ 142,39	\$ 1.707,21	\$ 20.486,48
Asist. Administrativo	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ -	\$ -	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 509,82	\$ 44,60	\$ 554,42	\$ 6.653,04
Diseñador	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ -	\$ -	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 509,82	\$ 44,60	\$ 554,42	\$ 6.653,04
Supervisor Operativo	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 38,09	\$ 26,50	\$ 19,04	\$ 33,32	\$ 574,01	\$ 50,96	\$ 624,97	\$ 7.499,65
Ebanista	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 33,92	\$ 26,50	\$ 16,96	\$ 29,16	\$ 513,59	\$ 45,39	\$ 558,98	\$ 6.707,77
Soldador 1	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 31,25	\$ 26,50	\$ 15,63	\$ 26,49	\$ 474,93	\$ 41,82	\$ 516,75	\$ 6.200,96
Soldador 2	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 31,25	\$ 26,50	\$ 15,63	\$ 26,49	\$ 474,93	\$ 41,82	\$ 516,75	\$ 6.200,96
Aluminiero - Vidriero	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 31,25	\$ 26,50	\$ 15,63	\$ 26,49	\$ 474,93	\$ 41,82	\$ 516,75	\$ 6.200,96
Bodeguero	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 57,06	\$ 684,68	\$ 31,25	\$ 26,50	\$ 15,63	\$ 26,49	\$ 474,93	\$ 41,82	\$ 516,75	\$ 6.200,96
Chofer	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ -	\$ -	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 26,49	\$ 410,74	\$ 35,46	\$ 446,20	\$ 5.354,36
TOTAL	10	4.360,00	52.320,00	399,40	4.792,76	396,62	265,00	198,31	363,19	5.982,51	530,67	6.513,18	78.158,19

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En esta tabla se puede mostrar la nueva estructuración que se desea dar al negocio en cuanto al aumento del número de empleados y a la estandarización de los sueldos de los mismos; adicional se desea incentivar al personal con una comisión que dependerá de las ventas mensuales del taller.

Se puede apreciar que una vez aplicada la reingeniería estructural de la dirección organizacional del negocio; el número de empleados ha incrementado de seis a diez colaboradores; esto se debe con la finalidad de poder abarcar mas al mercado competitivo del país, y de esa manera poder cumplir con la proyección de ventas estimadas en los siguientes periodos. El personal que se desea incorporar para la nueva estructuración organizacional serán cuatro, que a continuación se mencionaran los siguientes cargos: Asistente Administrativo, Diseñador, Supervisor Operativo y el Chofer.

Otro rubro que se desea incorporar en la reingeniería estructural de la dirección organizacional del negocio, es el pago de las comisiones, con la finalidad de incentivar al personal en ejecutar sus funciones a cabalidad y en el tiempo establecido y oportuno. El pago de comisiones se realizaría netamente al área de producción y al administrador del negocio, excepto al asistente administrativo del negocio, el diseñador y el chofer.

Debido a que no existe un histórico de ventas del “Taller Hermanos Salazar” se procedió a realizar una estimación de crecimientos mensuales en conjunto con el dueño del taller sobre las ventas tomando como escenario el que se aplique la planificación estratégica a proponer, considerando la demanda cíclica, la misma que nos indica que hay periodos con mayor y menor demanda de la población.

Para el pago de comisiones se considerarán los siguientes puntos:

- Solo se cancelarán comisiones en caso que el “Taller Hermanos Salazar” logre su presupuesto estimado de las ventas.

- Como se aprecia en la tabla #3 Detalle de proyecciones de ventas mensuales, las mismas se calculan directamente sobre las ventas alcanzadas, se considerará un 3% de las mismas divididas para el número de empleados (siete empleados) que perciben este beneficio.
- Se paga el 3% mensual solo en caso de llegar al presupuesto debido que se considera un porcentaje interesante de comisión si se toma en cuenta el crecimiento a lo largo del año, el porcentaje diferencial serán rubros que se invertirán en el negocio; esto será una motivación, para que el personal se sienta retribuido y a la vez motivado al realizar sus actividades cotidianas en el negocio.

Las ventas del primer y segundo mes se estiman se incrementen progresivamente el 5% y 7% respectivamente debido a dos factores determinantes, los cuales son la demanda insatisfecha que actualmente no está cubriendo y a los posibles clientes que aparecerían debido a las inversiones y estrategias aplicadas.

En los próximos cuatro meses se observa un incremento solo del 1%, debido a que de acuerdo a la demanda estacional en estos periodos el crecimiento desacelera.

Finalmente en el segundo semestre del año las ventas se van reactivando de a poco, alcanzando un incremento en el último mes del 5%.

A continuación se adjunta detalle de las proyecciones de ventas mensuales estimadas para el cálculo de comisiones a los empleados:

Tabla 3 Detalle de las proyecciones de ventas mensuales

PROYECCION DE VENTAS MENSUALES

Base de ventas	\$ 11.000,00
----------------	--------------

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Ventas
Porcentaje crecimiento	5%	7%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	4%	4%	5%	
Ventas	\$ 11.550,00	\$ 12.358,50	\$ 12.482,09	\$ 12.606,91	\$ 12.732,97	\$ 12.860,30	\$ 13.117,51	\$ 13.379,86	\$ 13.781,26	\$ 14.332,51	\$ 14.905,81	\$ 15.651,10	\$ 159.758,81

Venta Anual	\$ 159.758,81
-------------	---------------

Crecimiento	\$ 27.758,81	21,0%
-------------	--------------	-------

Comisiones por empleado mensual	\$ 49,50	\$ 52,97	\$ 53,49	\$ 54,03	\$ 54,57	\$ 55,12	\$ 56,22	\$ 57,34	\$ 59,06	\$ 61,43	\$ 63,88	\$ 67,08	\$ 684,68
Comisiones totales a pagar	\$ 346,50	\$ 370,76	\$ 374,46	\$ 378,21	\$ 381,99	\$ 385,81	\$ 393,53	\$ 401,40	\$ 413,44	\$ 429,98	\$ 447,17	\$ 469,53	\$ 4.792,76

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Como ya se mencionó anteriormente en el detalle de sueldos y beneficios mensuales y anuales de la situación actual del negocio; los pagos realizados mensual y anualmente a los trabajadores del “Taller Hermanos Salazar”; son un promedio, debido a que los sueldos varían dependiendo a las temporadas de alta o baja demanda del mercado.

Como se puede apreciar en la tabla #2, Detalle de Sueldos y Beneficios mensuales y anuales – Reingeniería, cada colaborador percibe un sueldo mensual, pero adicional recibe proporcionalmente prorrateado los rubros de los décimos, vacaciones y fondos de reservas; adicional el valor de las comisiones.

El valor de las comisiones anuales por empleado del “Taller Hermanos Salazar” es de setecientos treinta y nueve con treinta y uno centavos americanos (\$739,31) y el monto de las comisiones mensuales a percibir por cada uno es de sesenta y uno con sesenta y un centavos americanos (\$61,61).

Para el cálculo de la décima tercera remuneración prorrateada mensualmente se considera el sueldo total anual percibido en el año, más las comisiones anuales dividido para el número de meses laborados en la compañía, y adicional nuevamente dividido para el número de meses que tiene el año, de esa manera se calcula la décima tercera remuneración prorrateada mensualmente.

La décima cuarta remuneración o bono escolar es un beneficio y consiste en un sueldo básico unificado vigente en el año; el sueldo básico unificado de este año es de \$318, pero como este rubro la compañía lo está cancelando prorrateado mensualmente, lo debe dividir para el numero de meses que tiene el año.

Las vacaciones son calculadas de la siguiente manera: total de sueldos percibido anualmente, mas las comisiones anuales dividido para 24, como ese es el valor anual de las vacaciones, se procede a dividir para 12, que es el

numero de meses que tiene el año, para obtener de esta manera el valor de las vacaciones prorrateado mensualmente.

Y como último rubro cancelado mensualmente son los Fondos de Reserva, para el cálculo se considera un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación mensual.

Luego se puede observar que hay una columna en donde se especifica el valor total a pagar a empleado mensualmente; es la sumatoria del sueldo mensual, comisiones mensuales, más la décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, vacaciones y fondos de reservas.

Luego se procede a calcular el Aporte Patronal - IECE y Secap; es el 11,15% de la remuneración mensual del trabajador y de las comisiones mensuales.

Una vez calculada esos rubros, se puede obtener el Total Gasto Mensual y Anual de los sueldos y beneficios sociales que debe cancelar el “Taller hermanos Salazar”.

3.6 MANUAL DE FUNCIONES

Con el propósito de alcanzar el desarrollo esperado por el “Taller Hermanos Salazar” así como también los integrantes del mismo tengan un mayor conocimiento de su rol, funciones e integración se buscará definir cada puesto de la estructura organizativa del negocio.

Con esta herramienta incluso se esperará eliminar la desigualdad de carga de trabajo entre compañeros de trabajo, los cuellos de botella en cada proceso y se evitará generar doble trabajo en diversas tareas, determinando normas y tareas de coordinación entre ellos incluso, los mismos se detallan a continuación:

Ilustración 15 Manual de Funciones – Gerente General

	MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL "TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	GERENTE GENERAL
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	N/A
3. SUPERVISA A	ASISTENTE ADM, SUERVISOR OPERATIVO Y DISEÑADO
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El gerente general de "Taller Hermanos Salazar" es el dueño del negocio. Planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los disntintos productos y servicios que brinda.Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece el negocio, maximizando el valor de la empresa.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. 2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 3. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. 4. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles. 5 Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 6. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. 7. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes de ejecución. 8. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. 8. Se encarga de la contratación y despido de personal. 9. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto. 10. Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. 11.Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente. 12. Elabora un bosquejo del proyecto con los datos proporcionados por el cliente para que los dibujantes puedan realizar el plano. 13. Es el encargado de realizar los cálculos de pérdida de presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran. 14. Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo. 15. Es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos los proyectos. 16. Para cada uno de los proyectos se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución. 17. El Gerente de Operaciones se encarga de la supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
DELEGACIONES:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Asistente Administrativo.
TITULO PROFESIONAL:	Ing. Comercial / Ing. De procesos
EXPERIENCIA LABORAL:	5 años

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 16 Manual de Funciones – Asistente Administrativa

	<p>MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL "TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y <u>DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El asistente administrativo del "Taller Hermanos Salazar" es una persona que se identifica con el negocio. Coordina, controla y brinda soporte en todas las actividades administrativas y contables de la empresa. En caso de no alguna eventualidad en el que el Gerente General no pueda estar presente en la empresa es la segunda al mando para coordinar en conjunto con el supervisor operativo las ejecuciones de la empresa. Su objetivo principal es ejercer un correcto control de las cuentas y deberes administrativos para fomentar los beneficios y buenas practicas en la empresa.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de caja chica. 2. Elaboración de memos y cartas 3. Coordinación de las compras que solicita Gerencia. 4. manejo de caja chica 5. Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de la caja chica. 6. Elaboración de reporte quincenal de ventas donde se incluye la fecha, el número de factura, retención y el tipo de pago. 7. Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, ayudándolos en su requerimiento y programando una inspección. <p>Encargarse del envío y recepción de fax, así como también la elaboración de cartas y memorándums.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Apoyo al Gerente General en lo que requiera. 9. Coordinación de actividades sociales de la empresa. 10. Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. 11. Manejo de cuentas personales del Gerente General. 12. Recepción de facturas y comprobantes de retención. 13. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. 14. Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera. 15. Manejo del libro de bancos. 16. Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. 17. Archivo de facturas secuenciales del cliente. 18. Manejo de facturas y comprobantes de retención. <p>Actividades nómina</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados. 20. Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado. 21. Elaboración de memos de permisos. 22. Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo. 23. Control de los respaldos. 24. Elaboración de reporte de ingresos y egresos. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, manejar una comunicación asertiva y efectiva, proactivo, organizado, constante trabajo en equipo y manejo de relaciones interpersonales.
TITULO PROFESIONAL:	Estudiante a fines de carrera de Ing. Comercial o CPA
EXPERIENCIA LABORAL:	1 año

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 17 Manual de Funciones – Diseñador

	<p>MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	DISEÑADOR
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El diseñador del "Taller Hermanos Salazar" es una de las personas mas creativas del negocio. Diseña planos novedosos y justo a tiempo para vender la idea al cliente y ejecutar los proyectos. Su objetivo principal es diseñar las distintas propuestas de las posibles ejecuciones.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dibujar los planos de obras. 2. Optimizar el diseño de tal forma que se pueda tener una cotización lo más competitiva posible. 3. Dibujo de todos proyectos. 4. Revisión del plano con el Gerente General y Supervisor operativo 5. Archivar los proyectos dibujados, para tener una referencia de anteriores trabajos. 6. Actualización de la biblioteca de todos los accesorios que se mantienen en el catálogo de productos de la empresa. 7. Entregar plano correctamente organizado según los parámetros solicitados por el cliente y Gerencia General. 8. Constante trabajo de campo para realizar propuestas a clientes de inmediato. 9. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, creativo, manejar una comunicación efectiva, proactivo.
TITULO PROFESIONAL:	Estudiante a fines de carrera de Diseño
EXPERIENCIA LABORAL:	1 año

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 18 Manual de Funciones – Supervisor Operativo

	<p>MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	SUPERVISOR OPERATIVO
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
3. SUPERVISA A	ALUMINIERO/VIDRIERO, EBANISTA, BODEGUERO, EBANISTA, MAESTRO Y AUXILIAR SOLDADOR.
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
El diseñador del "Taller Hermanos Salazar" es una de las personas mas creativas del negocio. Diseña planos novedosos y justo a tiempo para vender la idea al cliente y ejecutar los proyectos. Su objetivo principal es diseñar las distintas propuestas de las posibles ejecuciones.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar junto con el Gerente General el trabajo semanal y diario estableciendo la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. 2. Llevar un inventario actualizado de mermas. 3. Protección de los activos de la compañía 4. Mantener el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía. 5. Asegurar que el área de operaciones conserve un orden de trabajo estándar 6. Finalización oportuna de todos los requerimientos. 7. Cumplimiento de mantenimiento de maquinarias. 8. Apoyo continuo a los operarios para alcanzar el cumplimiento de metas. 9. Cumplimiento de tareas cotidianas según función. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, manejar una comunicación efectiva, proactivo y flexibilidad de horarios.
TITULO PROFESIONAL:	Estudiante a fines de carrera en Carreras Tecnicas
EXPERIENCIA LABORAL:	1 año

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 19 Manual de Funciones – Chofer

	<p>MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	CHOFER
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	SUPERVISOR OPERATIVO
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El chofer del "Taller Hermanos Salazar" es la persona encargada de la transportacion de los colaboradores, materiales, obras y herramientas por lo que es una de las personas que se maneja con mayor prudencia y cuidado para evitar accidentes y contra tiempos . Tiene latente cada uno de los valores del negocio y genera valor a la empresa con el entusiasmo, entrega y compromiso con el cual se desenvuelve.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de las tareas de transportación que sean encargadas por el Gerente General y Supervisor Operativo. 2. Llevar a mantenimiento su carro. 3. Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hacia el “Taller Hermanos Salazar”. 4. Transportar a los operarios hacia las instalaciones de los clientes para realizar las diversas instalaciones y entregas de obras y luego de regreso a la empresa. 5. Transportar los materiales y herramientas al taller. 6. Brindar el servicio de mensajería. 7. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, prudencia, conocimiento de rutas emergentes, puntualidad, proactivo y flexibilidad de horarios.
TITULO PROFESIONAL:	Bachiller
EXPERIENCIA LABORAL:	2 años

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 20 Manual de Funciones – Soldador

	<p align="center">MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	SOLDADOR
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	SUPERVISOR OPERATIVO
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>Los soldadores del "Taller Hermanos Salazar" son de las personas claves del negocio debido a que la gran mayoría de obras son asignadas a estos operarios. Tiene latente cada uno de los valores del negocio y genera valor a la empresa con el entusiasmo, entrega y compromiso con el cual se desenvuelve.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Soldeo eléctrico manual, por arco descubierto, con electrodo fusible revestido. 2. Soldeo eléctrico semiautomático o automático, por arco en atmósfera gaseosa con alambre-electrodo fusible. 3. Soldeo eléctrico automático, por arco sumergido, con alambre-electrodo fusible desnudo. 4. Soldeo eléctrico por resistencia. 5. Instalación de obras realizadas. 6. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, prudencia, proactivo, flexibilidad de horarios, conocimiento de mantenimiento y soldadura de piezas.
TITULO PROFESIONAL:	Bachiller
EXPERIENCIA LABORAL:	2 años

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 21 Manual de Funciones – Aluminiero / Vidriero

	<p>MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	ALUMINIERO / VIDRIERO
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	SUPERVISOR OPERATIVO
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El aluminiero / vidriero del "Taller Hermanos Salazar" gozan de ser claves del negocio debido a que son lo que elaboran un porcentaje alto de las obras del taller. Tiene latente cada uno de los valores del negocio y genera valor a la empresa con el entusiasmo, entrega y compromiso con el cual se desenvuelve.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspección manual de vidrio. 2. Inspección automática de vidrio. 3. Cortes rectos y curvos de vidrio. 4. Pulición y taladros de vidrios. 5. Conocimiento de obra y estructuras. 6. Conocimiento de carpintería metálica y aislamientos. 7. Control de calidad e inspección visual de materiales. 8. Cortes de aluminio. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, prudencia, proactivo, flexibilidad de horarios, conocimiento de mantenimiento y obras.
TITULO PROFESIONAL:	Bachiller
EXPERIENCIA LABORAL:	2 años

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 22 Manual de Funciones – Bodeguero

	<p align="center">MANUAL DE DESCRPCION DE FUNCIONES GRUPO OCUPACION: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL <u>"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN</u></p>
I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
1. PUESTO	BODEGUERO
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR	SUPERVISOR OPERATIVO
3. SUPERVISA A	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>El bodeguero del "Taller Hermanos Salazar" realiza tareas complementarias a los objetivos del negocio. Tiene latente cada uno de los valores del negocio y genera valor a la empresa con el entusiasmo, entrega y compromiso con el cual se desenvuelve.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpio y ordenado el taller. 2. Servir como ayudante en las diversas instalaciones y entrega de obras. 3. Recibe, revisa y organiza las materias primas. 4. Codifica la mercancía que entra y sale de la empresa 5. Elabora guías de despacho. 	
IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO:	
HABILIDADES:	Trabajo bajo presión, prudencia, proactivo, flexibilidad de horarios, conocimiento de mantenimiento y obras.
TITULO PROFESIONAL:	Bachiller
EXPERIENCIA LABORAL:	6 meses

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 4.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se plantearán diversas estrategias de marketing, que permitirán al negocio desarrollar su marca y posesionarse en el sector metalmecánico de la ciudad y del país.

Los objetivos que se desean alcanzar al formular las estrategias de marketing son: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos o servicios, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos.

Para elaborar las estrategias, se necesita analizar el público objetivo para que luego, mediante dicho análisis, diseñar las estrategias que se encarguen de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles clientes, aprovechando sus características, costumbres y culturas.

También se necesita conocer la competencia, por ejemplo, elaborando estrategias que aprovechen sus debilidades o ejecutar estrategias que les estén dando buenos resultados.

4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.

4.2.1 BARRERAS DE ENTRADA. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada son altas y eso conviene a “Taller Hermanos Salazar”, debido a que las amenazas no aumentarán, por lo que los clientes no se verán tentados por algún nuevo proveedor que quizás tengan tecnología, precios o capacidad que aún el negocio no posee.

4.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores es alta, debido a que no existe una concesión y cada competidor ofrece promociones y mejores precios para ganar mercado y/o clientes.

Entre los principales competidores que tiene el “Taller Hermanos Salazar” son:

- Metálica Ambato: es un taller especializado en metal-mecánica, que realiza trabajos con: estructuras metálicas, puertas decorativas tipo Madera y acordeón, escaleras caracol, muebles metálicos, pasamanos en acero inoxidable.
- Taller metal-mecánico Idrovo Maquinaria y Equipo.
- Taller Galarza.
- Taller Cevallos.
- Ing. Alcivar.

4.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que existe una diversidad en cuanto a proveedores, promociones distintas que ofrece cada uno y relaciones no sólidas que se basan solo en precios.

El taller hermanos Salazar tiene una relación directa con los siguientes proveedores que a continuación se detalla:

- Mega hierro: les provee hierro, las compras que realiza el “Taller Hermanos Salazar” son a contado, y oscilan aproximadamente en \$2,500 mensuales.
- Alucoglass: les provee aluminio y vidrio, las compras que se efectúan son a crédito a 20 días plazo, y un promedio de compras de \$2,500 mensuales.

- Aluminar: Proveedor de aluminio.
- Comercializadora Gallardo: Provee hierro, aluminio y otros materiales; las compras que se realizan son a contado y oscilan entre \$300 a \$500.
- Forja hierro: Provee hierro, las compras se realizan al contado y son de aproximadamente entre \$300 a \$500.
- Ferretería Espinoza: les provee materiales y suministros de taller, tales como tornillos, pernos, entre otros, las compras que efectúa el “Taller Hermanos Salazar”, compras a crédito, 30 días plazo y oscilan entre \$300 a \$500.
- Plastimolde: les provee accesorios para canales, tales como platinas, canales: las compras se realizan al contado y son de aproximadamente \$300.
- Cortiplast: les provee cortinas y puertas de plásticos: las compras se realizan al contado y oscilan en \$300.

4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación con los clientes es bajo, debido a que tenemos suficiente oferta para acaparar la demanda; es cierto que hay mejores contratos que otros, sin embargo; la demanda existe y depende de la estrategia de cada uno poder ser selectivo en el mercado o no.

4.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de los productos sustitutos es baja porque el taller no trabaja con un solo material, sino que abarca trabajos que puede adaptar a las necesidades y gustos de los clientes.

Incluso “Taller hermanos Salazar” busca siempre innovar y desarrollarse junto con el mercado, para poder estar a la par o mejor que la competencia.

Ejemplo: muebles en mdf que también pueden ser elaborados con madera rh o hierro.

4.3 ANÁLISIS FODA

4.3.1 FORTALEZAS

- El trabajo realizado por el negocio en varios materiales tales como vidrio, material MDF, Madera RH, Hierro y estructuras metálicas son de óptima calidad. Se considera que es una fortaleza porque no todos los competidores tienen la capacidad y conocimiento para laborar con los diversos materiales que anteriormente se mencionó.
- El acabado de los servicios que ofrece el “Taller Hermanos Salazar” son novedosos y únicos.
- El negocio “Taller Hermanos Salazar” tiene 23 años de trayectoria en el mercado.
- Posee clientes personales y empresas que son fieles a los servicios ofertados por el taller.
- El negocio está posicionado en el mercado debido a que es reconocido y recomendado por sus clientes y referidos de la empresa.

4.3.2 OPORTUNIDADES

- Tiene la oportunidad de crecer en el sector debido a que existe mucha demanda en esta actividad.
- Aplicar un plan estratégico al negocio, logrando que el mismo sea más formal y que se realicen las gestiones operativas de manera más organizada.
- Participación en ferias para dar a conocer el negocio de una manera macro.
- Realizar convenios y negociaciones con inmobiliarias, constructoras, y otras instituciones que permitan afianzarse en el mercado.
- Impulsar a que el administrador de “Taller Hermanos Salazar” se convierta en artesano calificado.

4.3.3 DEBILIDADES

- A comparación de sus competidores el “Taller Hermanos Salazar” posee poca tecnología, ya que al presentar catálogos o fotos de trabajos realizados anteriormente; en vez de mostrarlos en una computadora en archivos pdf; lo realiza con un álbum de fotos. Se conoce que el cliente es muy exigente y no se le está brindando una buena imagen desde el inicio.
- Poco abastecimiento; El “Taller Hermanos Salazar” a pesar de estar posicionado debido a su excelente trabajo, no abastece a todos sus clientes ya que tiene limitantes en la logística por lo que debe ser selectivo a la hora de escoger alguna obra, normalmente elige las de mayor volumen como: “Fundación Siglo XXI, Malecón 2000, regeneraciones urbanas, entre otras; dejando a un lado en ocasiones a trabajos pequeños de las personas naturales, esto a la larga perjudica al negocio.

- El nivel de inversión es bajo, debido a que no existe una buena organización, ni plan estratégico y esto hace difícil reconocer sus ganancias y gastos.
- Tiene poco control en la cuentas por cobrar; no tiene desarrollada una política de cobranzas y esto hace que posea muchas cuentas incobrables de años anteriores.

4.3.4 AMENAZAS

- Existe una considerable competencia en el sector metalmecánico.
- El costo elevado de la materia prima.
- En el marco legal, la contratación de mano de obra debe estar regida con las leyes laborales y del Ministerio de Trabajo.
- En el mercado, los clientes de personas naturales tienen preferencia por costos más económicos.
- No posee al día los distintos balances contables, tendrá problemas en la parte tributaria, debido al incorrecto pago de impuestos.

Luego de haber realizado el Análisis FODA se establecen 4 cuadrantes de variables, en donde se enumeran los principales elementos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Ilustración 23 Análisis FODA

<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	<u>ANÁLISIS EXTERNO</u>
<p><u>Debilidades:</u></p> <p>D1: El negocio posee poca tecnología, porque al presentar los catálogos de los trabajos anteriormente realizados, los muestra en álbumes de fotos, en vez de presentarlos de forma computarizada, para que sea mas accesible al consumidor.</p> <p>D2: El "Taller Hermanos Salazar" no abastece a todos sus clientes, debido a que tiene limitantes en la logística, por lo que debe ser selectivo a la hora de escoger una obra, elige al cliente que represente mayor nivel de ingresos.</p> <p>D3: El nivel de inversión es bajo, debido a que no existe una buena inversión, ni plan estratégico, y esto le hace difícil reconocer sus ganancias y gastos.</p> <p>D4: No ha desarrollado una política para las cuentas por cobrar, esto hace que se generen muchas cuentas incobrables.</p>	<p><u>Amenazas:</u></p> <p>A1: La competencia existente en el sector metalmecánico.</p> <p>A2: El costo elevado de la materia prima.</p> <p>A3: En el marco legal, la contratación de mano de obra debe estar regida con las leyes laborales y del Ministerio de Trabajo.</p> <p>A4: En el mercado, clientes individuales tienen preferencia a costos más económicos.</p> <p>A5: El "Taller Hermanos Salazar" al no tener al día los distintos balances contables, tendrán problemas en la parte tributaria, debido al incorrecto pago de</p>
<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>F1: El acabado de los servicios que ofrece el "Taller Hermanos Salazar" son novedosos y únicos.</p> <p>F2: El negocio tiene 23 años de trayectoria en el mercado.</p> <p>F3: Posee clientes personales y empresas que son fieles a los servicios ofertados por el taller.</p> <p>F4: El negocio esta posicionado en el mercado debido a que es reconocido y bien recomendado por diferentes clientes.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1: Tiene la oportunidad de crecer en el sector.</p> <p>O2: Aplicar un plan estratégico al negocio, logrando que se realicen las gestiones operativas de manera más organizada.</p> <p>O3: Participación en ferias para dar a conocer el negocio.</p> <p>O4: Realizar convenios y negociaciones con inmobiliarias, constructoras, etc.</p>

Fuente: Página web SlideShare Inc.

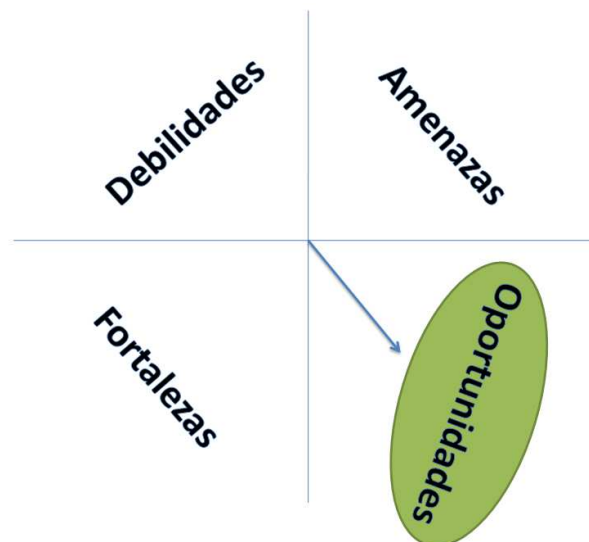
Elaboración: Los autores

Se considera que el “Taller Hermanos Salazar” se encuentra en el cuadrante de las oportunidades, esto es debido a pesar del esfuerzo y a la dedicación que cada uno de los colaboradores han puesto en la ejecución de sus labores durante 23 años en el mercado, con clientes que son fieles al negocio, debido a la calidad de sus productos, y a los novedosos y únicos acabados que ofrece el “Taller Hermanos Salazar” siempre hay áreas de oportunidad para desarrollarse y desenvolverse de mejor forma.

Para desarrollar la planificación estratégica, el proyecto se enfocara en las debilidades, en los puntos negativos que el taller debe enfatizar; esto permitirá buscar nuevas estrategias para el desarrollo y bienestar del negocio.

A continuación el cuadrante del FODA, en donde se señala en qué posición se encuentra la empresa.

Ilustración 24 Cuadrante de ubicación FODA



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

4.3.5 CONCLUSIÓN

La importancia de la realización del análisis FODA, es determinar en forma objetiva y con sentido crítico las ventajas competitivas de una organización, esto permitirá plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

“Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla”.

Cuando conozcas al enemigo y te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrota son iguales.

Conoce al enemigo, concóctete a ti mismo, y en cien batallas no correrás el más mínimo peligro.”

Maestro Sun Tsu, El arte de la guerra

4.4 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de clientes es “uno de los procesos estratégicos que se desarrollan en marketing, que divide al mercado en grupos homogéneos con características similares, para aplicarle una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente a cada grupo de clientes”. (Rodríguez)

Se considera debe realizarse una segmentación de clientes debido a que cada uno es diferente, tienen diferentes necesidades y valores entre sí. Además la implementación de la misma nos da mayor certeza del éxito sobre el segmento a trabajar optimizando la rentabilidad del negocio y un desarrollo más acertado de las estrategias.

Las segmentaciones que el “Taller Hermanos Salazar” aplicará son las siguientes:

- Segmentación Geográfica: Debido a las limitantes de logística y control que se poseen, se cree firmemente se debe direccionar nuestras acciones solo a clientes de la costa, de no ser así posiblemente los precios aumentarían y el nivel de confianza en nuestros procesos disminuiría ya que el control al personal y la obra se dificultarían.
- Segmentación táctica: Se identificarán los clientes target y de acuerdo a lo identificado se realicen actividades dirigidas al target elegido por lo que los esfuerzos de realizar actividades estará alineado con la segmentación de clientes optimizando de esta forma las campañas de marketing.

4.5 MARKETING MIX

4.5.1 PRODUCTO

Para aplicar alguna política que abarque estudios de marca, presentación, cartera y diferenciación de productos se considerará realizar los siguientes puntos:

- Realizar un análisis de los servicios/productos que más ingresos generan a la compañía para poder definir la cartera de acuerdo a la tendencia que continuará el negocio.
- Revisar situación actual de la empresa, para determinar si se cuenta con altas ventajas competitivas para poderlas comunicar a los clientes y alcanzar mostrar una diferenciación en los servicios/productos.

- La presentación de los servicios/producto a los clientes es esencial, por lo que se adquirirá una tablet en la que se podrá mostrar el catálogo de servicios/productos que se ofrecen de una manera moderna, ordenada y eficaz, mejorando de esta forma la imagen de la empresa y la gestión de ventas incluso.

4.5.2 PRECIO

Se elaborarán los siguientes estudios para analizar el precio de los servicios/productos brindados de acuerdo al target seleccionado:

- Informes de análisis de costos de producción y logística.
- Se establecerán objetivos.
- Se determinarán descuentos definidos debido a compras por volumen.
- Se revisará el margen de utilidad esperado por el negocio.
- Informes de análisis de precios de la competencia.

4.5.3 PLAZA / DISTRIBUCION

A continuación se detallan las diversas estrategias de distribución que se van a aplicar de acuerdo al estudio realizado:

- Aplazamiento

Se utilizará esta estrategia debido a que la distribución física se llevará a cabo con dos camionetas propias, la actual y una que se adquirirá una vez se implemente el proyecto.

- Selectiva

Principalmente se enfocará en brindar servicios a empresa, ya sean grandes o pequeñas, sin desatender a personas naturales que demanden trabajos con menos volúmen.

4.5.3.1 ELECCIÓN DEL CANAL

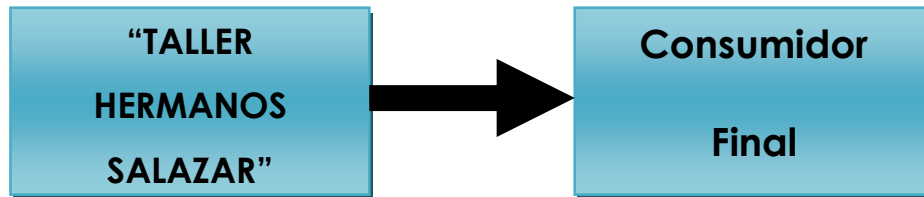
- Necesidades Cliente
 1. Servicio oportuno y eficiente.
 2. Cumplimiento de tiempo. (Just in time)
 3. Precios Accesibles.
- Establecer Objetivos
 1. Garantías en trabajos.
 2. Variedad de Servicios.
 3. Trabajo tecnificado

4.5.3.2 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo a una revisión de clientes y análisis de entregas se determinó que

La estructura de canal de distribución será el siguiente.

Ilustración 25 Canal de Distribución



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

4.5.4 PROMOCIÓN

Se comenzará a difundir los diversos mensajes al comprador una vez se apertura el local de exhibición en donde se mostrará partes de trabajos realizados así como también se entregarán volantes en el que se detallará información relevante de la empresa y de los servicios/productos ofertados.

Adicionalmente, se procederá a realizar la afiliación del negocio a la Cámara de Construcción de Guayaquil, debido a que la misma ayuda a la creación de nexos efectivos de solidaridad entre los constructores y miembros asociados con los que podrían nacer nuevos proyectos.

Finalmente, se creará una cuenta de Facebook y Twitter del negocio para poder interactuar de una manera más directa con los clientes, manteniéndoles al tanto de promociones y evoluciones del negocio.

4.6 PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

La fidelización de clientes consiste “en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente”. (negocios, 2013)

El hecho de alcanzar fidelizar a los clientes incluso ayudará que los mismos recomienden los servicios/productos brindados, por lo que se captará nuevos clientes y por ende incrementarían los ingresos, así como también demostrará que se labora de acuerdo a la misión de la empresa para alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo.

Las estrategias que se implementarán para lograr la fidelización de clientes son las siguientes:

- Brindar un buen servicio al cliente: Consistirá en brindar una buena atención al momento de atender el requerimiento del cliente, asesoría de uso de materiales para obras, entrega de cotizaciones rápidas con costos competitivos, crear un ambiente agradable en la atención, instalaciones gratuitas si son trabajos locales y cumplimiento de tiempos de entregas de obras con el fin de generar una relación de confianza.
- Brindar un buen servicio de post venta: Implicará en ofrecer asesoría con respecto al cuidado, mantenimiento y reparaciones del producto, así como también conocer si ha tenido novedades con los servicios/productos adquiridos.

- Aplicación de incentivos: Aplicará a clientes frecuentes en los que se establecerán tarifas especiales de producción debido al volumen que se manejan en esta área o premios especiales, con el fin de que el cliente continúe prefiriendo los servicios del negocio.
- Mantener contacto con el cliente: Consiste en conseguir los datos personales del cliente para poderse comunicar con el mismo y comentarle promociones que se tengan en el momento, conocer si ha tenido novedades con los servicios/productos adquiridos y felicitarlo por fechas especiales como cumpleaños o días festivos.

4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estrategias corporativas son “la implementación de estrategias facilitan el trabajo dentro de la empresa, permitiendo aumentar la eficiencia y eficacia en empleados y trabajar como un todo bajo una identidad corporativa que permita crear una cultura entre colaboradores de todo nivel y posteriormente exteriorizarlo con la imagen corporativa”. (Flores)

Mediante este tipo de estrategias se espera crear una diferencia que se implemente desde el interior del negocio y se refleje en el exterior para que se pueda desarrollar en este mundo tan competitivo y ayudarán a:

- Generar compañerismo y confianza entre colaboradores: Se programarán actividades de recreación como periódicamente para fomentar las buenas relaciones entre colaboradores.
- Promover la comunicación dentro del negocio: La comunicación dentro del negocio se basará mediante correos, por lo que cada colaborador independiente de su cargo tendrá un usuario con el cual podrá revisar correos, notificaciones, etc. Para los operarios se les instalará un

computador central para su uso. Así mismo se implementará una cartelera en la que se detallarán las actividades y movimientos importantes del mes.

- Otorgar al negocio una identidad organizativa, en la que se desarrolle una cultura que los empleados practiquen orgullosamente: El directorio del negocio basará sus decisiones en los valores definidos, dando el ejemplo a los colaboradores de la empresa y guiando a la misma de la mano de los valores institucionales.
- Fortalecer la personalidad de los colaboradores para maximizar su rendimiento: Se realizará una reunión al inicio de cada semana para comunicar establecer las prioridades, así como también, retroalimentación de obras anteriores, pedidos especiales e impulsar y fomentar el rendimiento de cada colaborador y mejor productividad del negocio.

4.8 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se espera que con las siguientes estrategias funcionales se pueda utilizar y aplicar los recursos de cada una de las diferentes áreas del taller, maximizando la productividad de dichos recursos y mejorando los distintos índices de gestión.

- Estrategias de Recursos Humanos: Se formularán diversas estrategias que desarrollen aplicaciones de procesos que ayuden que se realice de manera eficiente los reclutamientos y formación del personal, brindándoles un plan de desarrollo en un ambiente seguro y estable, mediante la formalización de contratos, constantes capacitaciones, sesiones de comunicación, celebraciones, recreación y aplicación de formularios de control.
- Estrategias Marketing: Se aplicarán estrategias como la afiliación a entidades de construcción y comercio, publicidad en medios impresos y digitales, mejor presentación de portafolio y descuentos para generar un desarrollo de marca de la empresa y fieles clientes.

- Estrategias de Producción: Se desarrollarán estrategias que ayuden al negocio a optimizar sus recursos y se establecerán objetivos para realizar una mejor gestión de control de procesos e inventarios. Entre las estrategias a utilizar será el mantenimiento de maquinarias, análisis de cuellos de botella, estandarización de Flujogramas de procesos productivos y la adquisición de un nuevo transporte para alcanzar una mayor cobertura en el perímetro urbano.
- Formulación de las estrategias Financieras: Se propondrá llevar un almacenamiento de toda la información contable del negocio con el fin de alimentar los diversos estados financieros para que a través de los mismos se pueda reflejar la salud financiera del negocio, además se integrarán todas las inversiones de los diversos capítulos realizando estimaciones a tres (3) años de los escenarios que tendría el negocio en caso de ejecutar las estrategias propuestas.

4.9 ESTRATEGIAS DE AMPLIA DIFERENCIACIÓN

“Los enfoques más atractivos hacia la diferenciación son aquellos que los rivales no pueden duplicar con facilidad o que les resulta costoso duplicar”.(Fernández)

El “Taller Hermanos Salazar” implementará un estudio detallado del comportamiento y necesidades de los consumidores y de acuerdo a los resultados poder adaptar a los productos/servicios del negocio los atributos deseados por los clientes.

De acuerdo a un análisis de la situación actual del negocio y mercado se comenzará evaluando y se intensificará esfuerzos para la creación de diferenciación en las siguientes actividades:

- Actividades de compras: Se revisarán e investigarán posibles materiales sustitutos a precios competitivos y proveedores que brindan mayores beneficios.
- Actividades de fabricación: Se buscará optimizar tiempo y recursos, manteniendo calidad, y de esta forma brindar un servicio más ágil a los clientes y generará un ahorro a la empresa.
- Actividades de marketing, ventas y servicio a clientes: Se analizará la optimización de comunicación con clientes para poder transmitir de manera más limpia y clara las ideas y requerimientos al diseñador y producción, generando un ahorro en tiempo.
- Innovaciones: Desarrollar servicios que generen valor agregado al negocio, con el fin de apoyar la mejor atención a sus fieles clientes, logrando aumentar las ventas.

4.10 ESTRATEGIAS DE ENFOQUE DE NICHOS DE MERCADO BASADO EN DIFERENCIACIÓN

En la actualidad, el negocio no tiene identificado su nicho de mercado, sin embargo, al realizar varias sesiones de comunicación con el dueño, se estableció como nicho de la empresa a los habitantes, representantes o dueños de proyectos de ciudadelas dentro del perímetro urbano de clase social media y media alta.

Los criterios utilizados para la segmentación fueron “nivel de renta” y “criterio geográfico”, considerando estrategias que alcanzarán atender con costos inferiores en los trabajos a sus clientes en relación con la competencia y servicios apropiados para satisfacer sus necesidades y preferencias, señalando así, algunas a continuación:

- Cero costos de instalación de obras.

- Devolución del 2% del valor de la instalación a cancelar por el cliente por cada día de atraso en la fecha fijada de entrega de obra.
- Servicio post venta: Contacto con el cliente y/o visita de revisión de obra instalada para conocer la satisfacción del cliente.
- Descuentos del 5% en instalación de obra para pedidos que superen más de \$8.000 personas naturales y \$20.000 en pequeñas empresas.

4.11 APERTURA DE LOCAL DE EXHIBICION

Se comentó en la parte inicial del proyecto que el taller tuvo que cerrar su local de exhibición ubicado en Samanes y durante este tiempo se ha operado sin esta demostración, manteniendo su antigua clientela y aumentando de manera mínima su cartera y no contaba con un local de acuerdo a sus ingresos, por lo que se propone aperturar nuevamente el local de exhibición en la ciudadela Alborada 13ava etapa en la avenida principal Francisco de Orellana donde antes funcionada un local de comidas.

Asimismo, se ha conversado con la propietaria del local antes mencionado para conocer tarifas de alquiler y apertura de acondicionar el lugar de acuerdo a la naturaleza del negocio. La dueña comentó que el alquiler es de 220 dólares mensuales.

Se propone realizar esta apertura con el fin de lograr tener un lugar en donde recibir al público y mostrar el trabajo que se elabora, de esta manera la captación de clientes aumentará y por ende las ventas también generando así un crecimiento del negocio.

La persona que atendería el negocio seria la asistente administrativa, a quien se capacitará previamente para que conozca cómo abordar a clientes, cotizar posibles trabajos y a atender de manera adecuada.

Adicionalmente, se realizará una inversión de 2.500 dólares para amoblar el local con muestras de trabajos que el taller está en capacidad de realizar, creando así un ambiente de diversas opciones de construcción para los diferentes hogares de las familias de la costa.

A continuación se muestran imágenes del local que se detalla en la parte anterior:

Ilustración 26 Local propuesta para exhibición – Vista desde el frente



Ilustración 27 Local propuesta para exhibición – Vista lateral



Ilustración 28 Local propuesta para exhibición – Vista al frente



4.12 ACTIVIDADES Y PLANES PUSH - PULL

Regularmente las actividades que se realizan en el Marketing se ejecutan una vez se realice un previo análisis del consumidor, del cliente e incluso del canal a que se va a enfocar. Debido a la estructura de canales en la que se desenvuelve el negocio se considera se debe planificar mayores estrategias Pull, con el fin de que los consumidores exijan sus productos y se continúe desarrollando la categoría, más no forzarla.

Para que el “Taller Hermanos Salazar” logre posicionarse de manera eficaz y en el corto plazo en la mente de clientes y consumidores debe de invertir en actividades Pull que determinen un crecimiento radical de acuerdo a las expectativas del negocio.

A continuación, se detallan los planes a realizar de manera anual para llegar a cubrir mayor parte del mercado e interactuar más con los clientes:

- Afiliación a la Cámara de Construcción de Guayaquil, la misma ayuda a la creación de nexos efectivos de solidaridad entre los constructores y miembros asociados.
- Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil, la misma que ofrece servicios de asesorías tributarias, legales, contables, servicios preferenciales con organismos públicos, seminarios, planes de seguridad, etc.
- Alquiler de espacios en medios impresos; revistas; relacionadas a la construcción para llegar a personas con intereses en estos temas.

4.13 GRUPO FOCAL

El grupo focal es una técnica cualitativa empleada en la Mercadotecnia y en la investigación social, que permite el estudio de las opiniones y reacciones de un público. Consiste en el agrupamiento de personas que puede oscilar entre seis y doce, guiadas por un moderador encargado de realizar las preguntas y facilitar las discusiones. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que consideren relevantes para la investigación.

Estas sesiones de grupo focal son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación en la organización; sin embargo también tiene sus desventajas tales como: no se conocen las propuestas individuales, depende de la capacidad del moderador, y fácilmente el focus puede derivar las conclusiones a una sola persona.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador como ya anteriormente se mencionó, que utiliza una guía de preguntas para mantener el enfoque a la reunión y el control del grupo. Dicha guía de control contiene los objetivos del estudio. Como instrumentos de apoyo se emplean observadores: equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado.

Como regla general el grupo focal no debe durar más de dos horas, aunque en algunos lugares los grupos focales duren todo el día.

Una vez explicado cual es la definición y los objetivos que conllevan a realizar un grupo focal, se procederá a detallar el procedimiento que se siguió para la ejecución de la técnica cualitativa grupo focal, en el cual participaron usuarios de los productos que ofrece el negocio “Taller Hermanos Salazar”.

4.13.1 PREPARACIÓN

1. Selección de los participantes: el primer paso consistió en seleccionar a las personas que desempeñaron los siguientes papeles:

Moderador: el moderador del grupo focal fue la Sra. Soraya Espinoza González, cuya función fue la de estimular la participación del grupo, realizar las preguntas y responder neutralmente los comentarios; para dirigir el grupo utilizó la guía de discusión.

Relator: el relator de la técnica empleada fue el Sr. Giancarlo Cornejo, su función fue la de anotar las respuestas y observar las reacciones de los participantes.

Participantes: los participantes del grupo focal fueron elegidos de acuerdo al grupo que se va a analizar, que son los usuarios de los productos que elabora el “Taller Hermano Salazar”, a continuación se detalla los participantes que asistieron en dicho grupo:

- Helisa Health & Life S.A.: como representante de esta compañía asistió el Ing. Roberto Guamán, actual coordinador de ventas.
- Textipiel S.A.: asistió el Sr. Joaquín Roldán, actual asistente de compras de la compañía.
- Cortiplast S.A.: como representante en el grupo focal asistió la Srta. Adriana Naula, jefa de compras del negocio.
- Pozos Travel S.A.: asistió la Sra. Ana Sánchez, supervisora en el área de ventas.
- Sr. Luis Alberto Plaza Villarreal, cliente fiel desde hace 10 años del “Taller Hermanos Salazar”.

- Sra. Esperanza María Pilco Ortiz, cliente del “Taller Hermanos Salazar” hace 5 años.
- Sr. Eistein Roberto Paladinez Flores, cliente hace 8 años del negocio.
- Srta. Thali Noelia Montero Mejía, cliente del “Taller Hermanos Salazar” hace 2 años.

Cabe recalcar que este grupo de participantes oscilan en una categoría de 30 a 45 años de edad, y en un rango económico de posición media - media alta.

2. Diseño de la guía de discusión: el segundo paso consistió en diseñar la guía de discusión, esta guía es un instrumento muy importante para el moderador, ya que contiene los objetivos del grupo focal.

Definición del objetivo: el objetivo que se estableció para el grupo focal es el validar y evaluar el impacto de las propuestas que intervienen para llevar a cabo una planificación estratégica para el “Taller Hermanos Salazar”.

Definición del preámbulo: la Sra. Soraya Espinoza González dio la bienvenida a los participantes que intervinieron en el grupo focal, les comenta a los integrantes el motivo por el cual se está realizando dicha técnica; promueve la conversación en la agrupación; su objetivo principal fue el de reducir la tensión del grupo.

Elaboración del cuestionario de preguntas de discusión abierta: se procedió a formular varias preguntas que se debatieron en el grupo focal; a continuación se las menciona:

- ¿Cuáles son algunos de sus pensamientos acerca de la condición actual del negocio “Taller Hermanos Salazar”?

- ¿Diría usted que está satisfecho con el servicio que está ofreciendo el negocio “Taller Hermanos Salazar”?
- Si es así ¿Con qué está usted satisfecho? ¿Por qué es así?
- ¿Existen cosas con las que usted no se encuentra satisfecho con el servicio que le está ofreciendo el “Taller Hermanos Salazar”?
- En ese caso, ¿Cuáles son ellas? ¿Por qué es así? ¿Qué clases de cosas le gustaría usted ver que ocurrieran?
- ¿Qué piensa usted acerca de la Propuesta de Planificación Estratégica para el “Taller Hermanos Salazar”?
- ¿Usted cree que daría más oportunidades de crecimiento al negocio si se aplica la estrategia de segmentación del mercado?
- ¿Le parece atractiva la estrategia de Fidelización de Clientes? ¿Qué le gustaría que se implementara para cuidar a los clientes?

3. La reunión de grupos focales: en este proceso se estableció la hora y el lugar.

El grupo focal se lo realizó el día Sábado 20 de Julio del 2013, en un horario de 14h00 – 15h00 pm; el lugar en donde se efectuó fue en el “Taller Hermanos Salazar”, ubicado en la ciudadela Vergeles al norte de la ciudad.

Se lo realizó previa invitación a los participantes, para que de esta manera puedan intercambiar ideas, aportar sugerencias y llegar a una conclusión.

4.13.2 DESARROLLO

La moderadora, Sra. Soraya Espinoza, dio la bienvenida a los participantes, presentó el preámbulo, dio instrucciones generales y ubicó al grupo mentalmente en el debate.

- La moderadora formuló la primera pregunta e invitó a participar. La moderadora estimuló las respuestas por medio del recurso de la "respuesta anticipada", que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles. Esto dio pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias, con lo cual comienza el debate.
- Una vez en marcha el debate, la moderadora los guió prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidaciones o sometimientos. Lo que importa más no es obtener la respuesta que se desea, sino la elaboración mental y las respuestas propias del grupo.
- La moderadora prestó atención no sólo al desarrollo del contenido que se debatió, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuyó convenientemente el uso de la palabra alentando a los tímidos o remisos. Observó las posibles inhibiciones o dificultades que se presentaron.
- El Relator, Sr. Giancarlo Cornejo, anotó las respuestas de los participantes y observó los mensajes ocultos y no verbales de los participantes.
- Un grupo de especialistas analizaron la información recabada por el Relator y los observadores y obtienen conclusiones. (Gerza, 2012)

4.13.3 ANÁLISIS

Se puede concluir que al realizar el grupo focal se analizó varios aspectos relevantes, que nos da hincapié para la mejora del “Taller Hermanos Salazar”.

Al formular las preguntas se pudo presenciar el interés que tenían todos los participantes, debido a que la mayoría de clientes que se encontraban en dicho grupo son de hace muchos años y poseen una fidelización hacia el negocio.

La mayoría de los participantes dieron muy buenas referencias del “Taller Hermanos Salazar”, y lo ven actualmente como un negocio que ha abarcado a muchos sectores de la ciudad de Guayaquil, un negocio con muchas aspiraciones y que ofrece servicios de calidad.

El 75% del público participante comentaba que se encuentra satisfecho con los servicios que proporciona el taller, pero hay ciertos puntos que piensan que deben reforzar, tales como: la calidad del servicio al cliente, comentaban que el trato no era descortés ni mal intencionado, sino que no contestaban las llamadas en el tiempo oportuno, esto hace que los clientes se direccionen a otros proveedores que puedan atenderlos de manera mas ágil.

Otro punto que lo consideran como significativo es la forma como muestra el representante del negocio los trabajos efectuados a los clientes o posibles clientes, “no es de una forma muy atractiva”, comentó la Sra. Esperanza Pilco, cliente del negocio hace cinco años; considera que debe implementar una forma más vistosa, ordenada y fácil para mostrar la variedad de trabajo que ha efectuado el Sr. Julio Salazar y de esta manera impactar al nicho del mercado.

Uno de los participantes del grupo focal, el Sr. Joaquín Roldán, actual asistente de compras de la compañía Textipiel S.A. comentó que una de las dificultades que había tenido con el Taller, era el tiempo de entrega de los servicios solicitados, consideró que faltaba un poco más de compromiso para establecer fechas de entrega. Adicional a ello también comentó que le gustaría que le

ofrecieran un servicio post venta, ese servicio es un “valor total” que atribuyen a los productos; aparte de satisfacer determinadas necesidades y expectativas a los clientes, debería gestionar ciertas actividades como: instalaciones, adiestramiento para el uso, manual de quejas, mantenimientos, reparaciones, entre otras actividades, esto le daría un plus al servicio que proporciona el “Taller Hermanos Salazar”, acotó.

Una vez que se efectuaron las preguntas de la situación actual del negocio, y se proporcionaron los debidos comentarios; se retomaron las preguntas del objetivo del grupo focal, que es: ¿qué piensan sobre la propuesta de planificación estratégica? Antes de realizar las preguntas, se describieron algunas de las estrategias que se está proponiendo en dicho proyecto, que son: la segmentación del mercado y la estrategia de fidelización de clientes.

La mayoría de los participantes estuvieron muy de acuerdo con estas estrategias, porque esto permitirá que el negocio se expanda y crezca de manera satisfactoria, y a la vez los clientes se sentirán muy satisfechos del servicio que se les está proporcionando.

4.13.4 RECOMENDACIONES

- “La técnica de investigación focal debe realizarse con grupos homogéneos, tradicionalmente de seis a doce participantes y la reunión no debe durar más de dos horas.
- Se debe seleccionar un lugar donde los participantes puedan hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que puedan ser escuchados por el modelador y el relator.
- Es necesario seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes.

- La discusión se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador.
- Todos los participantes deben sentarse a la misma distancia del moderador y dentro del campo de visión de los demás participantes.” (Gerza, 2012)

4.14 PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación se detalla el presupuesto propuesto para la ejecución de las diversas estrategias de marketing:

Tabla 4 Presupuesto de Marketing

Descripción	Inversión Anual	Obsevaciones
Afiliación a la Cámara de Construcción de Guayaquil	\$ 400,00	Pagos trimestrales
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	\$ 570,00	Pagos trimestrales
Alquiler de local de exhibición	\$ 2.640,00	Pagos mensuales
Servicios basicos del local de exhibición	\$ 600,00	Pagos mensuales
Muestrario de productos para local de exhibición	\$ 2.500,00	Pagos mensuales
Servicio de internet para local de exhibición	\$ 420,00	Pagos mensuales
Servicio de internet para Tablet Samsung 10'	\$ 420,00	Pagos mensuales
Publicidad en medios impresos	\$ 1.500,00	Presencia entre 5 - 7 revistas anual
TOTAL	\$	9.050,00

Fuente: Cámara de Construcción de Guayaquil; Cámara de Comercio de Guayaquil; Premiumtech y Movistar.

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 5.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

5.1 INTRODUCCCIÓN

Las estrategias de recursos humanos que se sugieren no solamente ayudarán al enfoque estratégico y la mejor gestión de emplear personas, sino también que se hará hincapié en determinar procesos para que se realice un correcto reclutamiento, selección y formación de los colaboradores, brindándoles mediante un buen plan de organización estabilidad, seguridad, incentivos, capacitación, generando un ambiente positivo y los comprometa alcanzar los objetivos del negocio.

A continuación se nombran las estrategias a utilizar, las mismas que posteriormente están detalladas señalando los pasos, formatos, esquemas, procesos y esquemas a seguir.

- Formalizar Contratos revisada por un Asesor Legal.
- Capacitación al personal.
- Plan de rotación interno.
- Establecer escalas salariales.
- Sesiones de comunicación.
- Celebraciones internas.
- Creación y aplicación de formularios de control.

5.2 FORMALIZACIÓN DE CONTRATOS

Esta acción permitirá al “Taller Hermanos Salazar” estar alineado al código del trabajo, estando así cumpliendo los distintos principios que distinguen a otras disciplinas de la jurídica. Manuales como: Derecho a la seguridad social, Principio de estabilidad, Principio de solidaridad patronal, Principio de Primacía de la realidad, entre otros.

Al formalizar los contratos de los colaboradores de la empresa será una de las actividades que generará más valor, esfuerzo y tiempo, pero que será una de las bases claves para el “Taller Hermanos Salazar” porque estará ofreciendo y brindando respaldo, estabilidad y empatía a los colaboradores con la organización.

La estrategia que se planteará será el modelo de contrato individual de trabajo a cada uno de los colaboradores. El contrato individual es el más utilizado y generalizado ya que el empleador puede ser tanto una persona natural como jurídica así como también tiene modificaciones sustanciales.

El punto anterior, va muy de la mano con la escalara salarial propuesta en el Capítulo 3, con los respectivos contratos y tendrán su parte fija y variable; con el fin de que:

- Los respectivos décimos que por ley cada colaborador debe de recibir serán prorrateados y mensualmente cada uno recibirá parte del mismo.
- Los colaboradores sentirán mayor estabilidad, ya que a pesar de cualquier circunstancia tienen un salario base que recibirán permanentemente.
- Generará auto motivación en cada trabajador por terminar de manera efectiva las obras y tareas designadas para poder recibir las comisiones por obras realizadas.

Ilustración 29 Formato de contrato individual

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO INDEFINIDO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal, (en caso de personas jurídicas); en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte",

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de..... (Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, Secretaria), revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de(Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, Secretaria) con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

Fuente: Página web Ecuador Legal Online

Elaboración: Página web Ecuador Legal Online

Ilustración 30 Formato de contrato individual / Segunda parte

CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de....., DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tiene un plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de.....) (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

.....
[Contrato completo en la opción descarga]

EL EMPLEADOR EL TRABAJADOR (a)
C.C.

Fuente: Página web Ecuador Legal Online

Elaboración: Página web Ecuador Legal Online

5.3 CAPACITACIONES

El desarrollo de los colaboradores será uno de los puntos claves a ejecutar en este proyecto debido a que si cada uno de los empleados logra potencializar sus conocimientos e incluso adquirir nuevos la empresa se beneficiará también.

Los colaboradores podrán acceder a capacitaciones y cursos en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), el cual es una institución pública que ha generado procesos de formación profesional a nivel nacional desde 1966, la misma se encuentra adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales, en la cual gran parte de los cursos dictados son gratuitos y planificados con antelación.

De la misma forma, es importante la afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil, el negocio podrá acceder sus capacitaciones en diferentes ámbitos con descuentos e incluso también gratuitos.

Los colaboradores que estén interesados en participar en algún curso de estas instituciones podrán revisar la programación en sus respectivos correos, debido a que se los compartirá mensualmente, así como también les observarán en la cartelera del taller. Podrán asistir para capacitarse de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa, si se comunica el interés con dos semanas de anticipación para posterior aprobación del gerente de la empresa.

También es importante detallar que en caso de ser un curso con costo, cada empleado debe de asumir la diferencia del mismo una vez que se otorgue el descuento con el RUC de la compañía.

Adicionalmente, se realizarán acercamientos con el cuerpo de bomberos y otros institutos estatales para que puedan realizar una capacitación a todo el personal de la empresa e incluso cada persona aprenda a cuidarse, protegerse y conozca mejor los pasos a seguir en caso de alguna emergencia.

5.4 PLAN DE ROTACIÓN INTERNAS

Esta estrategia se basa en planificar y ejecutar rotaciones eventuales del personal con el propósito de que todos los colaboradores se capaciten y conozcan las diversas tareas y funciones de sus compañeros, de esta forma los colaboradores serán más corresponsables entre sí, y ocasionalmente también en caso de la ausencia por enfermedad, por vacaciones anuales podrán suplirlo evitando que las obras se paralicen.

Los períodos en que se realizarán las rotaciones internas serán evaluadas de acuerdo a los resultados obtenidos, esto es, después de seis (6) meses que cuente la empresa con su personal adecuado y la implementación del proyecto, con el fin de trabajar sobre una base en pleno camino del cambio.

Una vez realizada la respectiva rotación del personal, se realizarán entrevistas para conocer opiniones, ideas, gustos, sugerencias de los involucrados, evaluar su desempeño (feedback) optimizar los procesos, y conocer mejor el perfil del empleado y su potencial dentro de la empresa.

5.5 ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS SALARIALES

El establecimiento de escalas salariales ayudará a detallar la escala en la que se encuentra cada colaborador del taller en relación a su salario; con el fin de clasificar los beneficios adicionales como almuerzos, comisiones, etc. que posee cada uno.

Una vez que el colaborador asciende a otra escala se le otorgará un reconocimiento en que se confirmará y hará oficial el mismo.

se le otorgará un reconocimiento en que se confirmará y hará oficial el mismo.

A continuación se detallando lo mencionado.

Tabla 5 Clasificación Escalas Salariales

Escalas salariales del "Taller Hermanos Salazar"		
Escalas	Montos	Beneficios adicionales
E3	Mayor a \$1900	Comision 1% sobre ventas
E2	\$551 - \$1900	Recibe comision establecida
E1	\$318 - \$550	-

* El detalle de las comisiones no aplica para asistente chofer, asist. administrativo ni diseñador.

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

5.6 SESIONES DE COMUNICACIÓN

Se considera que los empleados del "Taller Hermanos Salazar" son parte fundamental del negocio, por lo que trimestralmente se realizará una reunión con todos para transmitir la situación actual de la organización, sobre los resultados de las ventas, las mejoras en los procesos y por supuesto premiar a colaboradores por su trabajo destacado y su antigüedad. Con esta acción se espera que los empleados se integren a otro nivel, de satisfacer dudas y de generar un compromiso por llevar a la compañía al éxito.

5.7 CELEBRACIONES

Se cree que celebrar los cumpleaños no genera mucho valor a una organización; sin embargo, en el “Taller Hermanos Salazar” se considerarán estas fechas importantes para el colaborador con el fin de motivar y lograr generar una pertenencia de los empleados con la organización; por lo que el ultimo viernes de cada mes se celebrarán a todos los colaboradores que cumplieron años en aquel mes con una sencilla comida y su respectivo cake.

5.8 CREACIÓN Y APLICACIÓN DE FORMULARIOS DE CONTROL

Con el fin de llevar un mejor control de los diversos movimientos que se generan en la empresa se crean los siguientes formatos: pagos de rol, pagos de anticipos, vale de caja, solicitud de vacaciones, los cuales se los implementarán y se archivarán para poder crear un historial que ayude a conocer exactamente los antecedentes de los colaboradores de la empresa.

Ilustración 31 Formato de Rol de Pagos



ROL DE PAGOS: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN

- 1. NOMBRES: _____
- 2. APELLIDOS: _____
- 3. CARGO: _____
- 4. CEDULA: _____
- 5. FECHA: _____

Sueldo Mensual	Comision Mensual	Décimo tercera remuneración	Décimo cuarta remuneración	Yacaciones	Fondo de Reserva	Anticipos	Yales de caja	Sueldo Neto

Julio Salazar Romero
 Gerente "Taller Hermanos Salazar"

Nombre del empleado
Cargo del empleado

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 32 Formato de Pagos de Anticipos



ANTICIPO DE SUELDOS: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN

POR \$ _____

- 1. NOMBRES: _____
- 2. APELLIDOS: _____
- 3. CARGO: _____
- 4. CEDULA: _____
- 5. FECHA: _____
- 6. MOTIVO: _____

Julio Salazar Romero
Gerente "Taller Hermanos Salazar"

Nombre del empleado
Cargo del empleado

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 33 Formato de Vales de caja chica



VALE DE CAJA CHICA: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
"TALLER HERMANOS SALAZAR" ARTE Y DECORACIÓN

POR \$ _____

1. SIRVASE ENTREGAR A

2. LA SUMA DE

3. EN CONCEPTO DE

4. FECHA

SOLICITANTE

NOMBRE:

AUTORIZADO

NOMBRE:

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Ilustración 34 Formato de Solicitud de vacaciones



**SOLICITUD DE VACACIONES: ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
"TALLER HERMANOS SALAZAR" *ARTE Y DECORACIÓN***

Fecha de salida _____ *Fecha de retorno* _____

- 1. NOMBRES: _____
- 2. APELLIDOS: _____
- 3. CARGO: _____
- 4. CEDULA: _____
- 5. FECHA DE AUTORIZACION: _____
- 5. FECHA DE INGRESO: _____

Julio Salazar Romero
Gerente "Taller Hermanos Salazar"

Nombre del empleado
Cargo del empleado

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 6.- MARCO LEGAL

El “Taller Hermanos Salazar”, nombre que se le ha dado al negocio metalmecánico, está constituido como persona natural no obligada a llevar Contabilidad, debido a que sus ingresos anuales son inferiores a Cien mil dólares americanos (\$100.000,00), adicional no inició sus actividades con un capital propio mayor a sesenta mil dólares americanos (\$60.000,00), ni sus gastos exceden a ochenta mil dólares americanos (\$80.000,00) ². La persona por la cual se encuentra registrado como Gerente Propietaria del negocio, es la señora: Laura Piedad Prias Ramírez.

El taller fue estructurado en el año 1990, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas en la Parroquia Tarqui.

La actividad comercial netamente del negocio es construcciones y acabados de obras civiles; como servicios de cerrajería, ebanistería, gasfitería, albañilería, pintura, tumbado, eléctricos, aluminio y vidrios; además realiza estructuras de edificaciones, rejas, puertas, anaqueles, conductos eléctricos de edificaciones, ventanas, baños, cortinas verticales, mamparas, plasticosets, plastipuertas, entre otros; estos servicios van dirigidos a aquellas personas que deseen recibir un servicio de optima calidad, que aspiran algo diferente e innovador para el bienestar de sus hogares, aperturas de negocios o mejoras de infraestructuras de los mismos.

El “Taller Hermanos Salazar” es considerado como entidad local, ya que efectúa su actividad comercial en la ciudad de Guayaquil. Posee los requisitos para su funcionamiento, tales como: RUC, permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud, entre otros.

² <http://www.sri.gob.ec/web/10138/31@public>

Ahora se puede mencionar que una de las leyes que aporta y regula las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas, es el Código de Comercio, en el Título preliminar Disposiciones preliminares; Art. 2 manifiesta lo siguiente: “Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual”.

Todas las personas pueden gozar de este derecho; así nos declara el Art. 8 del Código Civil: “A nadie puede impedirse la acción que no esté prohibida por la Ley”, excepto a aquellas personas mayores de edad privados de inteligencia por locura e idiotismo; los menores de edad; los sordomudos que no sepan leer ni escribir; los ebrios y drogadictos consuetudinarios. “Precedido por lo anterior, se puede establecer que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del código de comercio”. (CRECE)

La finalidad de este proyecto de planificación estratégica es dimensionar al “Taller Hermanos Salazar” como una Compañía Anónima; aplicando las propuestas de mejoras aspirando que las ventas del negocio se incrementen y por lo tanto la capacidad de generar ingresos y su vez satisfacer la demanda no abarcada en la actualidad.

El “Taller Hermanos Salazar” estaría sujeto a la Ley de Compañías, que establece lo siguiente sobre las compañías anónimas.

1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Lo que a continuación prosigue, lo establece “La ley de formación de empresas”:

- Mínimo dos personas para su formación, legalmente capaces con consentimiento libre y espontáneo.
- USD. 800.00 para capital mínimo requerido, debe ser integrado en El capital se divide en acciones, que son títulos negociables en el mercado, sin que pueda establecerse limitación alguna. 25% en una cuenta de integración de capital (banco), y el 75% se lo podrá pagar a dos años.
- El capital se divide en acciones, que son títulos negociables en el mercado, sin que pueda establecerse limitación alguna.

- La responsabilidad de los accionistas es limitada.
- Las sociedades anónimas son administradas por un directorio que debe tener como mínimo tres miembros, a su vez deben elegir un gerente y un presidente.
- Proceden bajo una denominación objetiva que constituye su propiedad.
- Cada socio accionista responde hasta el monto de dinero que aportó, lo que implica que la responsabilidad es limitada.

También se considera los pasos que se deben de seguir según el Instituto de Seguridad Social.

- Obtención del número patronal del IESS.
- Sueldo o salario mensual; que se publicó en el Acuerdo Ministerial No.0369, emitido por el Ministro de Relaciones Laborales, mediante el cual se fija en US\$318 mensuales el salario básico unificado de los trabajadores del sector privado, vigente a partir de enero 1 de 2012, según el Art. 328 de la Constitución del Ecuador
- 13ra. Remuneración dividida para doce; según el Art. 111 del Código de Trabajo en Ecuador vigente hasta el 2012
- 14ta. Remuneración dividida para doce; que indica el Art.113 del Código del Trabajo vigente en el Ecuador hasta el 2012.
- Comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores que obedezcan a prácticas mercantiles legítimas y usuales;
- Participación del trabajador en utilidades 15%;
- Beneficios adicionales percibidos en dinero por contratos colectivos, que no constituyan obligaciones legales, y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus trabajadores; y,

- Los fondos de reserva, según el artículo 171 del código de trabajo vigente en Ecuador 2012.”

Se puede concluir que en el país todo ciudadano tiene derecho de gozar la facultad de ejercer sus actividades de comercio, siempre y cuando posean sus plenas capacidades, y de esa manera aportar significativamente la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental.

CAPÍTULO 7.- FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

7.1 INTRODUCCIÓN

El proceso de producción “comprende todo lo relacionado con el desarrollo de los métodos y planes más económicos para la fabricación de los productos autorizados, coordinación de mano de obra, obtención y coordinación de materiales, instalaciones, herramientas y servicios”. (Jaarboleda0)

La producción en el “Taller Hermanos Salazar” es uno de los puntos clave y críticos del mismo, debido a la naturaleza del negocio, ya que es la actividad interna que apoya directamente a las ventas, etc.

Las estrategias a detallar en este capítulo se enfocarán en optimizar y determinar procesos que fomenten la organización, determinación de prioridades, conocimiento y buen manejo de recursos, identificación y análisis de cuellos de botella, manejo de desperdicios y presupuesto del departamento, todo esto con el fin de canalizar los esfuerzos de los involucrados en los momentos y maneras correctas que ayuden a la correcta gestión del departamento.

7.2 CONTROL DE INVENTARIOS

Con el propósito de tener un claro conocimiento de mermas de trabajos anteriores, maquinarias, repuestos varios y cualquier ítem adicional que se tenga en el taller se propone llevar un control de inventario en el que incluso se maneje un kardex por cada salida o ingreso de materiales del taller.

El formato a usar para el manejo del inventario es el siguiente:

Ilustración 35 Formato de Inventario

Ítems	Código	Descripción	Último inventario realizado (se detalla fecha)	Mes			Saldo Final	Estado	Inv. Físico	Diferencias
				Día X	Día Y	Día Z				

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En el formato detallado se registrarán todos los ítems con sus respectivos códigos detallados en que también se irá alimentando con cada movimiento que se realice. Para tener una cantidad exacta de inventarios se realizará una fórmula que reste los ingresos o sume los ingresos del último inventario realizado, mostrando así el inventario final e inventario físico.

Adicionalmente, habrá una fila en la que se clasificarán los status de los diversos ítems en activos o merma, serán activos los materiales recién adquiridos que se estén usando en una obra y merma los materiales sobrantes de obras finalizadas.

Los inventarios se realizarán trimestralmente para certificar la veracidad de la información.

Para un mejor control y registro de los movimientos, antes de manipular materiales para realizar una obra se llenará un formato de control de egresos e ingresos para conocer a quien y bajo que motivo fueron entregados; el formato se detalla a continuación:

Ilustración 36 Formato de ingresos y egresos de bienes



Formato de ingresos y egresos de bienes "Taller Hermanos Salazar"

Fecha: _____
 Entregado por: _____
 Autorizado por: _____
 Solicitado por: _____
 Motivo: _____

Artículo	Medida	Cantidad	Total Unid

Recibido por: _____

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

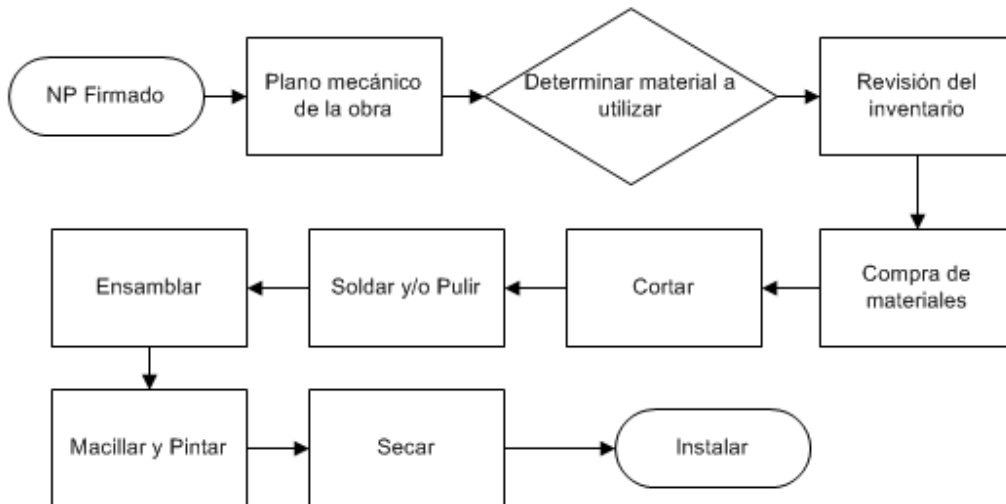
7.3 FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Se considera que la determinación de procesos en toda compañía es vital para poder medir diversos factores y evaluar propuesta de mejoras. En el departamento de producción del “Taller Hermanos Salazar” se formulara una propuesta de estandarización en los procesos del mismo para bajo esas medidas se alcance a evaluar capacidad y tiempos de producción, rendimiento de operarios, cuellos de botella de procesos y lograr optimizar la utilización de los recursos de una manera ordenada y organizada.

En el siguiente gráfico se observa que para toda obra a fabricar una vez aprobada por el cliente, el negociante responsable del negocio deberá gestionar que el cliente firme una NP (Documento que debe firmar el cliente aprobando costos y ficha técnica de la obra) para poder confirmar al supervisor de la operación que empiece su gestión, mientras tanto programar breve reunión con el diseñador quien facilitará el plano/gráficos de la obra a fabricar y se revisarán en conjunto los materiales necesarios para elaboración de la misma.

Posteriormente, se revisara en inventario si se posee parte del material requerido para ahorrar costos y luego pasar a la compra de materiales. Una vez se adquieran todos los materiales necesarios se procede a direccionar las diversas tareas a los operarios para elaborar la obra. Una vez finalizada la misma se programa logística con fecha de la instalación, transportación y ejecución del producto terminado.

Ilustración 37 Flujogramas de los procesos productivos



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

7.4 DESCRIPCIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJOS DE PROCESOS PRODUCTIVOS

La siguiente estrategia consiste en entrar en detalle para estandarizar y determinar procesos para la elaboración de los productos más demandados en el negocio. Se detallará cada paso, tiempos de los mismos y materiales a utilizar incluyendo sus costos para luego incluso determinar el valor de venta del mismo, conociendo de esta forma el proceso completo e incluso la rentabilidad que tiene cada uno, posterior a esto se mostrará a cual producto el negocio deberá canalizar sus esfuerzos.

Para comprender de una mejor manera los procesos y costos de los mismos se clasificará el proceso de cada producto en uno básico y uno Premium.

A continuación se presentan las descripciones de diagramas de flujos de los diversos procesos productivos::

FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE UNA VENTANA CORREDIZA DE VIDRIO (1,5 ANCHO X 1,2 ALTO)

Ilustración 38 Ventana corrediza de vidrio (1,5 ancho x 1,2 alto)



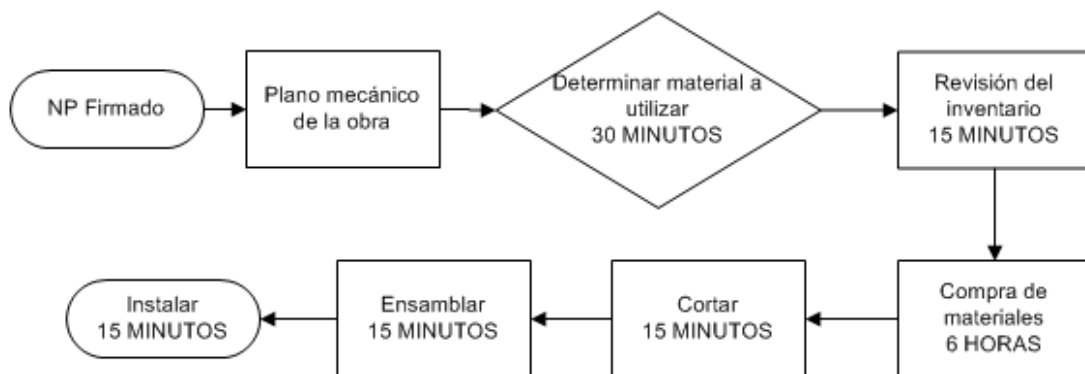
PRECIO DE VENTA INCLUIDO REJAS \$185 - COSTO DE FABRICACION

\$131.45

MARGEN DE GANANCIA 41%

El proceso productivo de una ventana corrediza de vidrio (1,5 ancho x 1,2 alto) es el siguiente:

Ilustración 39 Flujo de proceso productivo de una ventana corrediza de vidrio (1,5 ancho x 1,2 alto)



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECANICO – DETERMINACION DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISION DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de tener cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

La compra de materiales, con una buena planificación en este proceso se requiere aproximadamente 6 horas y en ocasiones hasta más tiempo, debido a que es un poco complejo el reunir todos los materiales para una obra determinada de un cliente.

Los materiales y costos de los mismos que se necesitan en este caso son los siguientes³:

✓ Rieles de 3 metros	costo: \$ 7,00
✓ Jamba marco de 2,40 metros	costo: \$ 5,60
✓ Vertical de ventana de 4,80 metros	costo: \$ 10,40
✓ Horizontal de ventana de 3 metros	costo: \$ 7,00
✓ Malla corrediza de 3,20 metros	costo: \$ 4,30
✓ 10 metros de vinil de ventana para 4 mm	costo: \$ 2,00

³ Información de costos de materiales proporcionada por el dueño del local.

✓ 5 metros de vinil piola	costo: \$ 0,75
✓ 4 ruedas de ventana corrediza	costo: \$ 1,00
✓ 1 seguro de ventana	costo: \$ 1,00
✓ 4 esquineros	costo: \$ 0,20
✓ 8 tornillos de 2x8	costo: \$ 0,20
✓ ½ silicón	costo: \$ 2,00
✓ Tela metálica 1,20 x 0,80	costo: \$ 4,80
✓ 2 pedazos de vidrios 75x1,10 color bronce	costo: \$ 15,00

▪ **CORTAR:**

En este proceso se procede a cortar los materiales de acuerdo a las medidas de la ventana, para este proceso se requieren 15 minutos.

▪ **ENSAMBLAR**

Este proceso tiene una duración de 15 minutos, y en el mismo se procede a unir los materiales con el vidrio.

▪ **INSTALACIÓN:**

Para poder instalar la ventana de vidrio y aluminio se necesitan 15 minutos y la mano de obra.

✓ Mano de obra del personal que realiza 1 ventana	costo: \$ 16,20
---	-----------------

▪ **COMPLEMENTO DE VENTANAS:**

El complemento de ventanas son las rejas, esto es algo opcional.

El tiempo de producción del mismo es de 1 día.

REJAS VARILLAS RECTANGULARES

Ilustración 40 Rejas varillas rectangulares



Los materiales y otras inversiones que se necesitan para elaborar las rejas son:

- | | |
|---|-----------------|
| ✓ Mano de obra del soldador | costo: \$ 22,00 |
| ✓ 4 varillas cuadradas de $\frac{1}{2}$ | costo: \$ 24,00 |
| ✓ $\frac{1}{2}$ kilo de soldadura | costo: \$ 2,00 |
| ✓ 1 litro de pintura anticorrosiva | costo: \$ 5,00 |
| ✓ $\frac{1}{2}$ disco de pulir | costo: \$ 1,00 |

A continuación se detalla Flujo de proceso productivo de una reja varillas rectangulares (1,5 ancho x 1,2 alto):

Ilustración 41 Flujo de proceso productivo de una reja varillas rectangulares (1,5 ancho x 1,2 alto)



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE UNA VENTANA CORREDIZA CON
ALUMINIO COLOR BLANCO, CON CUADRÍCULAS Y VIDRIO REFLECTIVO
SKY BLUE (1,5 ANCHO X 1,2 ALTO)**

Ilustración 42 Ventana corrediza con aluminio color blanco, con cuadrículas y vidrio reflectivo sky blue (1,5 ancho x 1,2 alto)

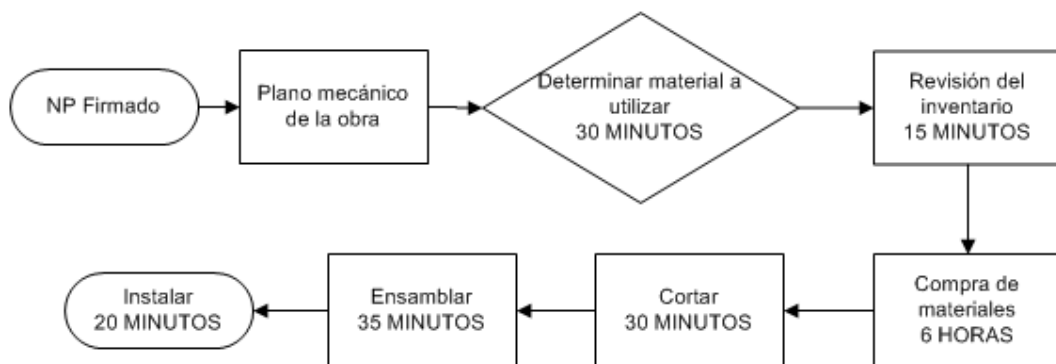


PRECIO DE VENTA \$171 - COSTO DE FABRICACION \$145

MARGEN DE GANANCIA 18%

El proceso productivo de una ventana corrediza con aluminio color blanco, con cuadrículas y vidrio reflectivo sky blue. (1,5 ancho x 1,2 alto) es el siguiente:

Ilustración 43 Flujo de proceso productivo de una ventana corrediza con aluminio color blanco, con cuadrículas y vidrio reflectivo sky blue (1,5 ancho x 1,2 alto)



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISION DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

La compra de materiales, en este proceso se requiere 6 horas y en ocasiones hasta más tiempo, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

Los materiales y costos de los mismos que se necesitan en este caso son los siguientes:

✓ Rieles de 3 metros	costo: \$ 7,00
✓ Jamba marco de 2,40 metros	costo: \$ 5,60
✓ Vertical de ventana de 4,80 metros	costo: \$ 10,40
✓ Horizontal de ventana de 3 metros	costo: \$ 7,00
✓ 4 cuadrículas	costo: \$ 32,00
✓ Malla corrediza de 3,20 metros	costo: \$ 4,30
✓ 10 metros de vinil de ventana para 4 mm	costo: \$ 2,00
✓ 5 metros de vinil piola	costo: \$ 0,75

✓ 4 ruedas de ventana corrediza	costo: \$ 1,00
✓ 1 seguro de ventana	costo: \$ 1,00
✓ 4 esquineros	costo: \$ 0,20
✓ 8 tornillos de 2x8	costo: \$ 0,20
✓ 3 silicones	costo: \$ 12,00
✓ Tela metálica 1,20 x 0,80	costo: \$ 4,80
✓ Vidrios reflectivos sky blue	costo: \$ 30,00

▪ **CORTAR:**

En este proceso se procede a cortar los materiales de acuerdo a las medidas de la ventana, para este proceso se requieren 30 minutos.

▪ **ENSAMBLAR**

Este proceso tiene una duración de 35 minutos, y en el mismo se procede a unir los materiales con el vidrio reflectivo sky blue.

▪ **INSTALACIÓN:**

Para poder instalar la ventana de vidrio y aluminio se necesitan 20 minutos y la mano de obra.

✓ Costo de mano de obra del personal	costo: \$ 27,00
--------------------------------------	-----------------

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE UNA PUERTA ACANALADA DE
HIERRO**

Ilustración 44 Puerta acanalada de hierro

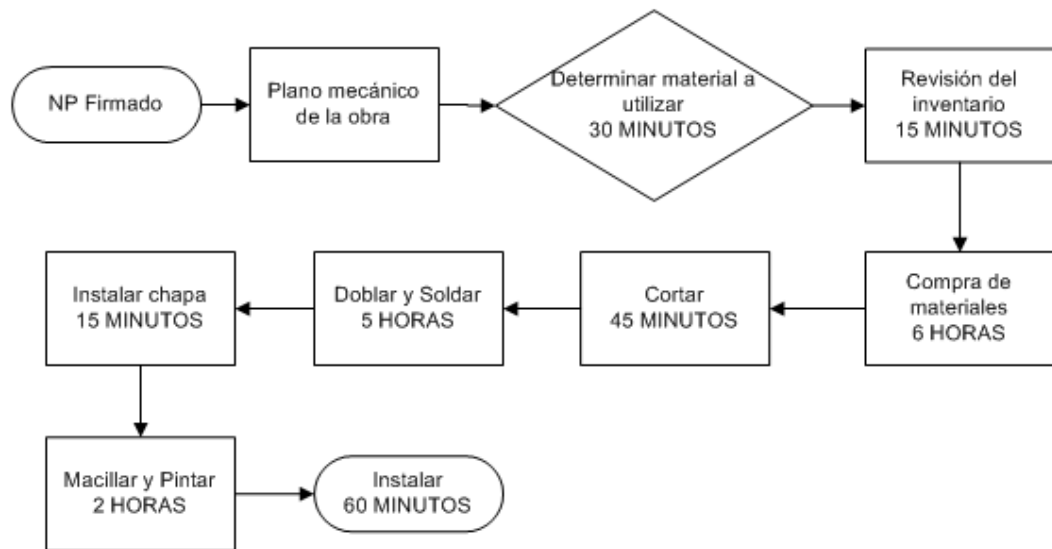


PRECIO DE VENTA \$150 - COSTO DE FABRICACION \$106,95

MARGEN DE GANANCIA 40%

El proceso productivo de una puerta acanalada de hierro es el siguiente:

Ilustración 45 Flujo de proceso productivo de una puerta acanalada de hierro



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISIÓN DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

El proceso requiere 6 horas, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

▪ **CORTAR:**

En este proceso se procede a cortar los materiales comprados a la medida de la puerta, para este proceso se requieren 45 minutos.

Los materiales que se necesitan son los siguientes:

✓ 1 ángulo de $\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{8}$	costo: \$ 9,34
✓ 1 tubo cuadrado de 1x1.5,	costo: \$ 10,56
✓ 1 plancha negra de 0,90 mm,	costo: \$ 26,00
✓ 2 discos de corte de 7 pulgadas, \$2 c/u	costo: \$ 4,00
✓ $\frac{1}{2}$ disco de pulir	costo: \$ 1,25
✓ 3 bisagras de $\frac{5}{8}$	costo: \$ 2,20

▪ **DOBLAR Y SOLDAR**

En este proceso de doblar y soldar se requieren de 5 horas aproximadamente; los materiales y mano de obra que se requieren son los siguientes:

- | | |
|--|-----------------|
| ✓ Mano de obra del cortador y soldador | costo: \$ 20,00 |
| ✓ 1 kilo de soldadura | costo: \$ 4,50 |
| ✓ Dobles (se requieren 16 dobleces) | costo: \$ 3,60 |

▪ **INSTALAR CHAPA**

El costo de la chapa corre por parte del cliente, debido a la necesidad del mismo, el valor fluctúa desde \$15 a \$110, varía dependiendo a la calidad y diseños; y para ejecutar esta actividad se necesitan aproximadamente 15 minutos.

▪ **MASILLAR Y PINTAR:**

En el proceso de macillar y pintar se necesita 2 horas y los materiales y mano de obra que se requieren son los siguientes:

- | | |
|--|----------------|
| ✓ Mano de obra del macillador y pintor | costo: \$ 5,00 |
| ✓ Lijas | costo: \$ 2,00 |
| ✓ 1 galón de diluyente | costo: \$ 6,50 |
| ✓ 1 litro de pintura anticorrosiva | costo: \$ 5,00 |
| ✓ 1 litro de pintura esmalte | costo: \$ 5,00 |

✓ Masilla

costo: \$ 2,00

▪ **OBSERVACIÓN:**

El “Taller Hermanos Salazar” no procede a instalar las puertas acanaladas, por lo que el cliente debe asumir dicho gasto.

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE UNA PUERTA PRINCIPAL DE
HIERRO DECORATIVA**

Ilustración 46 Puerta principal de hierro decorativa

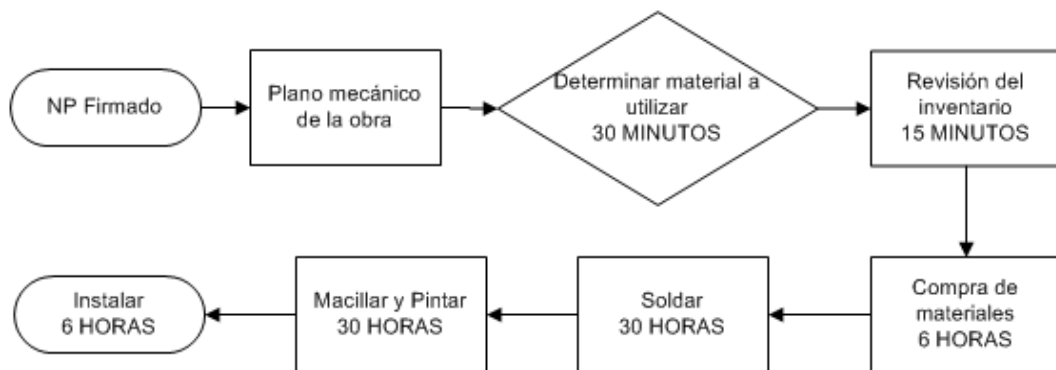


PRECIO DE VENTA \$635 - COSTO DE FABRICACION \$533,25

MARGEN DE GANANCIA 19%

El proceso productivo de una puerta principal de hierro decorativa es el siguiente:

Ilustración 47 Flujo de proceso productivo de una puerta principal de hierro decorativa



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISIÓN DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

El proceso requiere 6 horas, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

▪ **SOLDAR:**

En este proceso se procede a soldar los materiales comprados, para este proceso se requieren 30 horas.

Los materiales y mano de obra que se necesitan son los siguientes:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| ✓ Mano de Obra del soldador | costo: \$ 60,00 |
| ✓ 1 correa de 80x150x2, | costo: \$ 20,00 |
| ✓ Tubos rectangulares de 70x30x2, | costo: \$150,00 |
| ✓ Plancha negra de 2 mm, | costo: \$ 32,00 |

✓ 2 Varillas cuadradas de ½ de 12 mm, \$6 c/u	costo: \$ 12,00
✓ 4 tubos redondos de 5/8, \$2 c/u	costo: \$ 8,00
✓ 4 platinas de ½ x ¼, \$5 c/u	costo: \$ 20,00
✓ 1 kilo de soldadura	costo: \$ 4,50
✓ 2 discos de corte de 7 pulgadas, \$2 c/u	costo: \$ 4,00
✓ 1 varilla de ½ redonda	costo: \$ 5,50
✓ ½ disco de pulir	costo: \$ 1,25

▪ **MASILLAR Y PINTAR:**

En el proceso de macillar y pintar se necesita 30 horas y los materiales y mano de obra que se requieren son los siguientes:

✓ Mano de obra del macillador y pintor	costo: \$ 60,00
✓ 30 lijas de 80 y 150	costo: \$ 6,00
✓ 2 galones de diluyente, \$6,50 c/u	costo: \$ 13,00
✓ 1 litro de fondo laca	costo: \$ 5,00
✓ 1 litro de amarillo ocre lacra	costo: \$ 5,00
✓ Minerales y Kerex	costo: \$ 3,00
✓ 1 litro de Unitane – Barniz transparente	costo: \$ 11,00
✓ ½ litro de Diluyente PB	costo: \$ 3,00

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE ESTRUCTURA DE
POLICARBONATO PLANA (1 ANCHO x 7 FONDO)**

Ilustración 48 Estructura de policarbonato plana (1 ancho x 7 fondo)

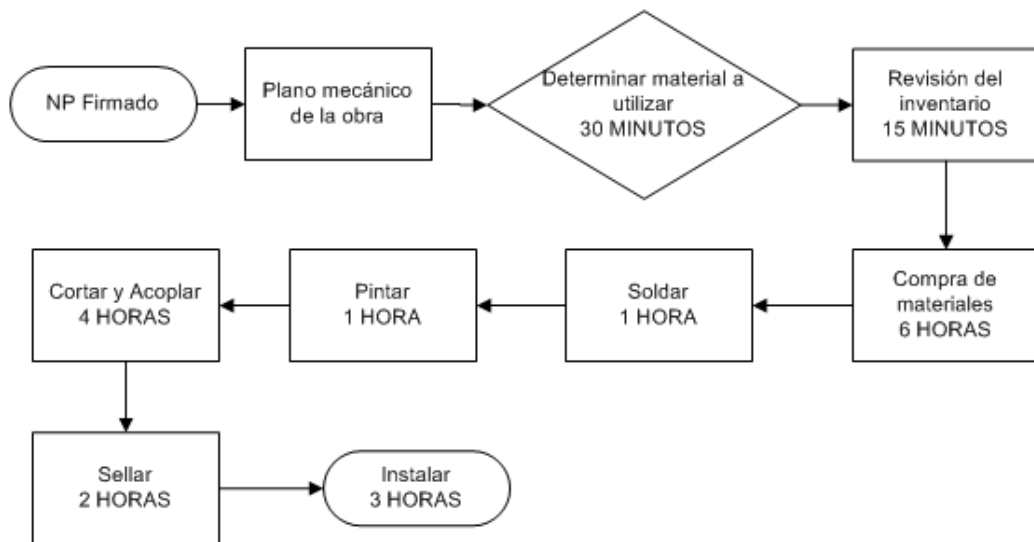


PRECIO DE VENTA \$665 - COSTO DE FABRICACION \$378

MARGEN DE GANANCIA 76%

El proceso productivo de una estructura de policarbonato plana (1 ancho x 7 fondo) es el siguiente:

Ilustración 49 Flujo de proceso productivo de una estructura de policarbonato plana (1 ancho x 7 fondo)



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISIÓN DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

El proceso requiere 6 horas, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

▪ **SOLDAR:**

En este proceso se procede a soldar los materiales comprados, para este proceso se requiere 1 hora.

Los materiales que se necesitan son los siguientes:

✓ 2 tubos rectangulares de 2 x 1x 1.1, costo: \$ 26,00

✓ 1 kilo de soldadura costo: \$ 4,50

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE ESTRUCTURA DE
POLICARBONATO EN FORMA DE ARCO (1 ANCHO x 7 FONDO)**

Ilustración 50 Estructura de policarbonato en forma de arco (1 ancho x 7 fondo)

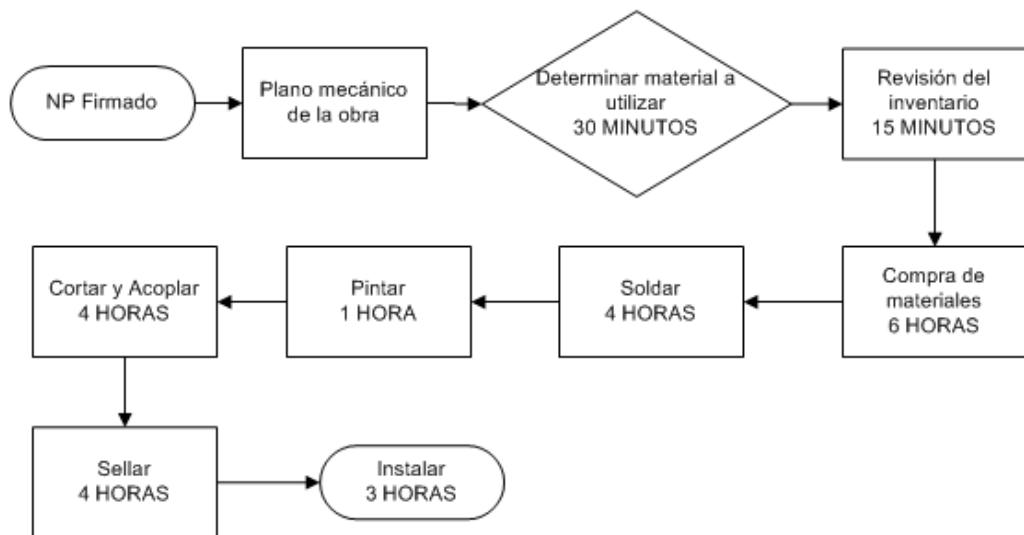


PRECIO DE VENTA \$840 - COSTO DE FABRICACION \$610

MARGEN DE GANANCIA 38%

El proceso productivo de una estructura de policarbonato en forma de arco (1 ancho x 7 fondo) es el siguiente:

Ilustración 51 Flujo de proceso productivo de una estructura de policarbonato en forma de arco (1 ancho x 7 fondo)



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISIÓN DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

El proceso requiere 6 horas, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

▪ **SOLDAR:**

En este proceso se procede a soldar los materiales comprados, para este proceso se requieren 4 horas.

Los materiales que se necesitan son los siguientes:

- | | |
|--|-----------------|
| ✓ 2 tubos cuadrado de $\frac{3}{4}$ * 1.5, | costo: \$ 17,56 |
| ✓ 2 piezas de platinas + 2 m de 2 pulgadas | costo: \$ 35,14 |
| ✓ 1 kilo de soldadura | costo: \$ 4,50 |

En los procesos de acoplar y sellar se procede a doblar los tubos cuadrados que inicialmente fueron soldados, como base en la parte interna; encima de estos se coloca la plancha de policarbonato ya cortada de acuerdo a las medidas de la estructura. El policarbonato se adhiere automáticamente a los tubos; una vez adherido el policarbonato se coloca la cinta atidus, este componente sirve para que respire el policarbonato.

Luego de esto, se adaptan las piezas de platinas, estas sirven para cubrir las uniones de los tubos con el policarbonato.

Posteriormente se colocan las U de aluminio, esto va en los filos del policarbonato; la función de estas U es de enmarcar el policarbonato, para que de esta manera no ingresen los rayos solares, hongos, y otros elementos que desgasten al policarbonato.

Y finalmente se procede a instalar las botas de agua, son de aluminio; y es un conducto que permite que el agua fluya en épocas de lluvias.

▪ **ADICIONALES:**

Se considera como un costo adicional a la elaboración de la estructura de policarbonato en forma de arco el transporte, debido a que se requieren movilizar diversos materiales pesados, complicados de trasladar que anteriormente se mencionó:

Transporte

costo: \$ 30,00

**FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE PASAMANOS 6.70 M LINEALES
CON BUJES AL CENTRO Y ANILLOS SUPERIORES E INFERIORES; Y UN
POMO AL INICIO**

Ilustración 52 Pasamanos 6.70 m lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores; y un pomo al inicio

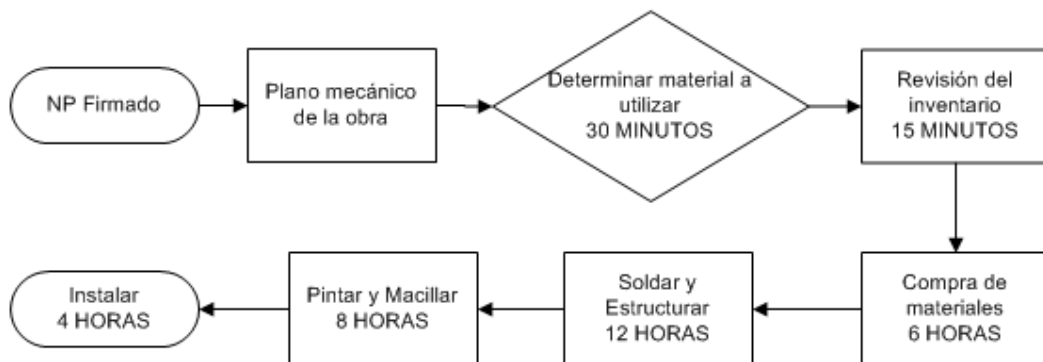


PRECIO DE VENTA \$900 - COSTO DE FABRICACION \$497

MARGEN DE GANANCIA 87%

El proceso productivo de pasamanos 6.70 m lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores; y un pomo al inicio es el siguiente:

Ilustración 53 Flujo de proceso productivo de pasamanos 6.70 m lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores; y un pomo al inicio



Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

▪ **NP – PLANO MECÁNICO – DETERMINACIÓN DE MATERIALES A UTILIZAR – REVISIÓN DE INVENTARIO:**

Una vez se tiene lista la NP firmada y el plano mecánico de la obra se procede a programar una reunión para determinar los materiales a utilizar y detalles varios de la misma, esta actividad requiere 30 minutos. Posterior a eso se revisa el inventario para cerciorarse de que tengamos cierto material que ayude a la elaboración de la obra, el tiempo requerido para este punto son 15 minutos.

En caso no se posea merma que pueda colaborar a reducir costos en la obra se necesitaría proseguir al siguiente proceso.

▪ **COMPRAR MATERIALES:**

El proceso requiere 6 horas, debido a que es un poco complejo el reunir los materiales de acuerdo a las necesidades del cliente.

▪ **SOLDAR Y ESTRUCTURAR:**

Para efectuar este proceso se requiere aproximadamente 12 horas y se procede a soldar y a estructurar los materiales comprados que a continuación se detallarán y adicional el costo de la mano de obra:

✓ Costo de mano de obra del soldador,	costo: \$ 100,00
✓ 2 tubos trébol,	costo: \$ 26,56
✓ 7 tubos red negros 5/8 x 1.5,	costo: \$ 37,88
✓ 1 tubo cuadrado 1 ¼ x 1.5 LC	costo: \$ 11,98
✓ 1 kilo de soldadura indura 6011	costo: \$ 4,50

✓ 1 kilo de soldadura para hierro forjado	costo: \$ 6,50
✓ 50 macolas de hierro	costo: \$ 43,12
✓ 100 bujes de hierro L19	costo: \$ 32,48
✓ 2 tubos cuadrados 30 x 30 x 2 en 3 metros	costo: \$ 27,60
✓ 1 esfera de 60 mm forjada	costo: \$ 2,35

▪ **PINTAR Y MACILLAR :**

En el proceso pintar se necesita 8 horas; los materiales y el costo de la mano de obra que se requieren es el siguiente:

✓ Costo de mano de obra del pintor y macillador	costo: \$ 87,00
✓ 1 galón de macilla	costo: \$ 20,00
✓ 1 galón de diluyente	costo: \$ 6,50
✓ 1 galón de pintura fondaca	costo: \$ 20,00
✓ 1 galón de laca	costo: \$ 20,00
✓ Minerales, querex y brea	costo: \$ 5,00
✓ 1 litro de unitane transparente	costo: \$12,00
✓ 1 litro de diluyente PU	costo: \$ 5,00
✓ 1 libra de Wype	costo: \$ 5,00
✓ Lijas	costo: \$ 4,00

✓ 1 taladro de pedestal	\$350,00
▪ Pulidoras:	
✓ 2 pulidoras grandes	\$250,00
✓ 1 pulidora pequeña	\$ 80,00
▪ Cortadoras:	
✓ 1 cortadora de madera pequeña	\$150,00
✓ 1 cortadora de madera grande	\$200,00
✓ 1 cortadora de aluminio	\$300,00
▪ 1 lijadora	\$100,00
▪ 1 cizalla	\$200,00

Con el fin de optimizar la utilización de los recursos del negocio se invertirá 300 dólares semestrales en revisión y mantenimiento de las maquinarias que posee el taller con el propósito de evitar inconvenientes que dificulte el proceso de la elaboración de obras.

7.6 PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN

Con el propósito de actuar y trabajar de manera organizada se realizará una reunión todos los lunes a primera hora con todos los colaboradores del taller, con el fin de establecer y recordar responsabilidades para aquella semana para así evitar algún posible contratiempo a lo largo del proceso.

7.7 CUELLOS DE BOTELLAS DE PROCESOS

Se ha determinado en conjunto con el dueño del taller que el principal inconveniente del taller es la falta de organización, por lo que con los planes detallados a lo largo del proyecto, por haberse encontrado que el cuello de botella del taller se da en el traslado de las obras finalizadas y semi terminadas listas para su instalación, debido a que el negocio posee 1 sola camioneta y debe trasladarse por toda la ciudad, por lo que se propone la adquisición de otro vehículo (camioneta) para ser más rápido el traslado de las obras e incluso poder tener mayor cobertura en el perímetro urbano.

A continuación se detalla imágenes del transporte ya cotizado por el dueño del local. La misma es una camioneta tipo camión usado Changhe que tiene 40.000 km recorridos y tiene un costo de \$7.500.

Ilustración 54 Propuesta de transporte parte posterior



Ilustración 55 Propuesta de transporte parte delantera



Ilustración 56 Propuesta de transporte parte interior



Ha habido un interés en esta camioneta debido a que la misma tiene un consumo bajo de gasolina debido a que tiene un motor 1.100cc, adicional que los mantenimientos también son económicos.

Con esto se espera que el chofer maneje una camioneta y que se traslade con un equipo de trabajo y el dueño del negocio que también realiza las funciones de visitas a clientes, está presente en instalaciones, cierra contratos, entre otros, pueda trasladarse en la otra con un equipo también en caso sea necesario, logrando así cubrir un perímetro mayor y optimizando tiempo.

7.8 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Es importante mencionar que para desarrollar el presupuesto de producción se recogió información de los siete (7) productos que poseen mayor demanda en el negocio, los mismos representan el 90% de las obras elaboradas anualmente.

A continuación se adjunta el presupuesto total de producción detallando incluso los costos de material prima y materiales necesarios para elaborar las diferentes obras.

Tabla 6 Presupuesto de producción - Parte 1

COSTO DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS	C. MENSUALES	C. ANUAL
Reparaciones y mantenimientos	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 100,00	\$ 1.200,00

COSTO DE ADQUISICION DE RECURSO	C. UNITARIO	C. ANUAL
Vehiculo	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
TOTAL	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Tabla 7 Presupuesto de producción - Parte 2

MATERIA PRIMA DIRECTA VENTANA CORREDIZA DE VIDRIO	MEDIDA	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL
Rieles	Mt	3	\$ 2,33	\$ 7,00	\$ 586,17	15%	84
Jamba marco	Mt	2,4	\$ 2,33	\$ 5,60	\$ 468,94		
Vertical de Ventana	Mt	4,8	\$ 2,17	\$ 10,40	\$ 870,89		
Horizontal de Ventanas	Mt	3	\$ 2,33	\$ 7,00	\$ 586,17		
Malla Corrediza	Mt	3,2	\$ 1,34	\$ 4,30	\$ 360,08		
Vinil de ventana 4mm	Mt	10	\$ 0,20	\$ 2,00	\$ 167,48		
Vinil piola	Mt	5	\$ 0,15	\$ 0,75	\$ 62,80		
Ruedas de Ventana corrediza	Unidad	4	\$ 0,25	\$ 1,00	\$ 83,74		
Seguro de ventana	Unidad	1	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 83,74		
Esquineros	Unidad	4	\$ 0,05	\$ 0,20	\$ 16,75		
Tornillos de 2x8	Unidad	8	\$ 0,03	\$ 0,20	\$ 16,75		
Silicon	Unidad	0,5	\$ 4,00	\$ 2,00	\$ 167,48		
Tela metalica	Unidad	1	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 401,95		
Pedazo de vidrio color bronce	Unidad	2	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 1.256,09		
VARILLAS RECTANGULARES	MEDIDA	CANT.	UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL		
Varilla cuadrada de 1/2	Unidad	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 2.009,74		
Soldadura	Kilos	0,5	\$ 4,00	\$ 2,00	\$ 167,48		
Pintura anticorrosiva	Litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 418,70		
Disco de Pulir	Unidad	0,5	\$ 2,00	\$ 1,00	\$ 83,74		
MATERIA PRIMA VENTANA CORREDIZA CON ALUMINIO COLOR BLANCO CON CUADRICULAS Y VIDRIO REFLECTIVO SKY BLUE	MEDIDA	CANT.	UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL
Rieles	Mt	3	\$ 2,33	\$ 7,00	\$ 462,25	15%	66
Jamba marco	Mt	2,4	\$ 2,33	\$ 5,60	\$ 369,80		
Horizontal de Ventanas	Mt	3	\$ 2,33	\$ 7,00	\$ 462,25		
Malla Corrediza	Mt	3,2	\$ 1,34	\$ 4,30	\$ 283,95		
Vinil de ventana 4mm	Mt	10	\$ 0,20	\$ 2,00	\$ 132,07		
Vinil piola	Mt	5	\$ 0,15	\$ 0,75	\$ 49,53		
Ruedas de Ventana corrediza	Unidad	4	\$ 0,25	\$ 1,00	\$ 66,04		
Seguro de ventana	Unidad	1	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 66,04		
Esquineros	Unidad	4	\$ 0,05	\$ 0,20	\$ 13,21		
Tornillos de 2x8	Unidad	8	\$ 0,03	\$ 0,20	\$ 13,21		
Silicon	Unidad	3	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 792,42		
Tela metalica	Unidad	1	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 316,97		
Vertical de Ventana	Mt	4,8	\$ 2,17	\$ 10,40	\$ 686,77		
Cuadriculas	Unidad	4	\$ 8,00	\$ 32,00	\$ 2.113,13		
Vidrios Reflectivos Sky Blue	Unidad	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 1.981,06		

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Tabla 8 Presupuesto de producción - Parte 3

MATERIA PRIMA PUERTA ACANALADA DE HIERRO	MEDIDA	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL
Angulo de 1/4 - 1/8	Unidad	1	\$ 9,34	\$ 9,34	\$ 966,64	15%	103
Tubo cuadrado de 1x1,5	Unidad	1	\$ 10,56	\$ 10,56	\$ 1.092,90		
Plancha negra de 0,90 mm	Unidad	1	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 2.690,86		
Discos de Corte de 7pulgadas	Unidad	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 413,98		
Disco de Pulir	Unidad	0,5	\$ 2,50	\$ 1,25	\$ 129,37		
Bisagras de 5/8	Unidad	3	\$ 0,73	\$ 2,20	\$ 227,69		
Soldadura	Kilos	1	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 465,73		
Doblez	Unidad	16	\$ 0,23	\$ 3,60	\$ 372,58		
Lija	Unidad	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 206,99		
Pintura anticorrosiva	Litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 517,47		
Pintura esmalta	Litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 517,47		
Macilla	Kilos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 206,99		
MATERIA PRIMA PUERTA PRINCIPAL DE HIERRO DECORATIVA	MEDIDA	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL		
Correo de 80*150*2	Unidad	1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 377,92	15%	19
Tubo rectangular de 70*30*20	Unidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 2.834,37		
Plancha negra de 2mm	Unidad	1	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 604,66		
Varilla cuadrada de 1/2	Unidad	2	\$ 6,00	\$ 12,00	\$ 226,75		
Tubos redondos de 5/8	Unidad	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 151,17		
Platinas de 1/2 x 1/4	Unidad	4	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ 377,92		
Soldadura	Kilos	1	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 85,03		
Disco de Corte	Unidad	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 75,58		
Varilla de 1/2 redondo	Unidad	1	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 103,93		
Disco de Pulir	Unidad	0,5	\$ 2,50	\$ 1,25	\$ 23,62		
Lija de 80 y 50	Unidad	30	\$ 0,20	\$ 6,00	\$ 113,37		
Diluyente	Galon	2	\$ 6,50	\$ 13,00	\$ 245,65		
Fondo laca	litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 94,48		
Ocre laca amarillo	Litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 94,48		
Minerales y Kerex	Unidad	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 56,69		
Barniz transparente	Litro	1	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 207,85		
Diluyente PB	Litro	0,5	\$ 6,00	\$ 3,00	\$ 56,69		
Vidrio Arenado	Unidad	1	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 188,96		
Jamba	Unidad	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.889,58		
MATERIA PRIMA ESTRUCTURA DE POLICARBONATO PLANA	MEDIDA	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL
Tubo rectangular de 2x1x11	Unidad	2	\$ 13,00	\$ 26,00	\$ 250,01	5%	10
Soldadura	Kilos	1	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 43,27		
Barniz Starlight para policarbonato	Litro	1	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 76,93		
Plancha de Policarbonato color blanco	Unidad	0,5	\$ 320,00	\$ 160,00	\$ 1.538,52		
U de Aluminio	Unidad	3	\$ 8,75	\$ 26,25	\$ 252,41		
Cinta Atidus	Mt	10	\$ 1,50	\$ 15,00	\$ 144,24		
Disco de Corte	Unidad	1	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 17,69		
Silicones	Unidad	6	\$ 4,85	\$ 29,10	\$ 279,82		

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Tabla 9 Presupuesto de producción - Parte 4

MATERIA PRIMA ESTRUCTURA DE POLICARBONATO EN FORMA DE ARCO	MEDIDA	CANT.	UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL		
Tubo cuadrado de 3/4 x 1/5	Unidad	2	\$ 8,78	\$ 17,56	\$ 96,13	5%	5		
Pieza de platina + 2 m de 2 pulgac	Unidad	2	\$ 17,57	\$ 35,14	\$ 192,37				
Soldadura	Kilos	1	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 24,64				
Barniz Starlight para policarbonato	Litro	1	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 43,80				
Plancha de Policarbonato color b	Unidad	1	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 1.587,60				
U de Aluminio	Unidad	4	\$ 8,59	\$ 34,36	\$ 188,10				
Cinta Atidus	Mt	10	\$ 1,50	\$ 15,00	\$ 82,12				
Disco de Corte	Unidad	1	\$ 1,84	\$ 1,84	\$ 10,07				
Silicones	Unidad	8	\$ 4,85	\$ 38,80	\$ 212,41				
Pieza de bota de agua	Unidad	2	\$ 15,13	\$ 30,26	\$ 165,66				
MATERIA PRIMA PASAMANOS DE 6.70 M LINEALES CON BUJES AL CENTRO Y ANILLOS SUPERIORES E INFERIORES; Y UN POMO AL INICIO	MEDIDA	CANT.	C. UNITARIO	C. TOTAL	C. ANUAL	PARTICIPACION	UNID. PRODUCIR ANUAL		
Tubos trebol	Unidad	2	\$ 13,28	\$ 26,56	\$ 952,01	20%	36		
Tubos red negros 5/8 x 1,5	Unidad	7	\$ 5,41	\$ 37,88	\$ 1.357,77				
Tubo cuadrado de 1 1/4 x 1,5 LC	Unidad	1	\$ 11,98	\$ 11,98	\$ 429,41				
Soldadura	Kilos	1	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 161,30				
Soldadura para Hierro Forjado	Kilos	1	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 232,99				
Macolas de hierro	Unidad	50	\$ 0,86	\$ 43,12	\$ 1.545,59				
Bujes de hierro L19	Unidad	100	\$ 0,32	\$ 32,48	\$ 1.164,21				
Tubo cuadrado 30x30x2	Unidad	2	\$ 13,80	\$ 27,60	\$ 989,29				
Esfera de 60 mm forjada	Unidad	1	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 84,23				
Macilla	Galon	1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 716,88				
Diluyente	Galon	1	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 232,99				
Pintura Fondaca	Galon	1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 716,88				
Laca	Galon	1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 716,88				
Minerales y Kerex	Unidad	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 179,22				
Unitane transparente	Litro	1	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 430,13				
Diluyente PU	Litro	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 179,22				
Wype	Libra	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 179,22				
Lija	Unidad	1	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 143,38				
TRABAJOS VARIOS					5.205,79			10%	397
TOTAL				\$ 1.736,82	\$52.057,86				33

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Como se pudo observar en las ilustraciones anteriores, el presupuesto de producción es \$ 52.057,86. Una vez calculado el presupuesto de producción a invertir de acuerdo a las ventas estimadas, se analizaron en detalle los productos que más se elaboran en el negocio con sus respectivos costos de producción por unidad y se determinó el porcentaje de participación que posee cada uno de los mismos con el fin de poder luego calcular el presupuesto a invertir anualmente por cada una de las obras.⁴

Posteriormente se dividió aquel presupuesto asignado por obra anualmente para el costo de fabricación por producto para calcular la cantidad de unidades a fabricar anualmente de las diversas obras, con el fin de concentrar los esfuerzos e inversiones en aquellos productos para alcanzar las metas de producción.

De acuerdo a lo demostrado en las ilustraciones #52 y #53 se determina que si se unifican los valores de producción de las ventanas y puertas alcanzan un porcentaje de producción del 60%/100% en el taller, logrando establecer una dependencia grande en la demanda de estos ítems.

También se expone en las ilustraciones #53 y #54 que las obras con menos participación son las de elaboración de estructuras de policarbonato, sin embargo es importante mencionar que las ventas de las mismas brindan al negocio una alta rentabilidad.

Así mismo se observa en la ilustración #54 que se detalla un valor de inversión por 5.205,79 que representa el 10% de las ventas anuales, dentro de las cuales se encuentran elaboración de closets, anaqueles, cortinas e instalaciones eléctricas y demás.

⁴ Información compartida por el dueño del "Taller Hermanos Salazar".

CAPÍTULO 8.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

8.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo se basa sobre el estudio económico y financiero del proyecto, detallando propuestas en este ámbito que permitan un mayor control interno en el negocio. Se presentará un horizonte de planificación de cinco (5) años, en donde se proyectarán diferentes estados financieros que permitan visualizar la posible salud y manejo del “Taller Hermanos Salazar” una vez implementadas las diversas estrategias, tomando en consideración los diferentes comportamientos del mercado.

8.2 ALMACENAMIENTO DE INFORMACION CONTABLE

Este punto consiste en almacenar de una manera organizada toda información, movimiento contable o transacción en la cual el negocio se ve involucrado, con el fin de iniciar una base de datos histórica que alimente los diversos estados financieros con el propósito de visualizar constantemente la salud financiera del taller.

8.3 INFLACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 10 Inflación del proyecto

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	2,68%
Mayo-31-2013	3,01%
Abril-30-2013	3,03%
Marzo-31-2013	3,01%
Febrero-28-2013	3,48%
Enero-31-2013	4,10%
Diciembre-31-2012	4,16%
Noviembre-30-2012	4,77%
Octubre-31-2012	4,94%
Septiembre-30-2012	5,22%
Agosto-31-2012	4,88%
Julio-31-2012	5,09%
Junio-30-2012	5,00%
Mayo-31-2012	4,85%
Abril-30-2012	5,42%
Marzo-31-2012	6,12%
Febrero-29-2012	5,53%
Enero-31-2012	5,29%
Diciembre-31-2011	5,41%
Noviembre-30-2011	5,53%
Octubre-31-2011	5,50%
Septiembre-30-2011	5,39%
Agosto-31-2011	4,84%
Julio-31-2011	4,44%
PROMEDIO ULTIMOS 2 AÑOS	4,65%

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Se tomó datos históricos de la inflación anual del Ecuador de los dos últimos años; luego de ello se procedió a promediar las tasas de inflación con la finalidad de obtener una posible tasa para los años posteriores.

8.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 11 Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS

META DE CRECIMIENTO:

21,03% ANUAL

PROYECCION DE VENTAS A CINCO AÑOS

PRODUCTOS/SERVICIOS	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	VENTAS AÑO 3	VENTAS AÑO 4	VENTAS AÑO 5
DESCRIPCIÓN					
Ventana Corrediza de vidrio con varillas rectangulares	\$ 23.963,82	\$ 29.003,27	\$ 35.102,48	\$ 42.484,33	\$ 51.418,53
Ventana corrediza con aluminio color blanco con cuadrículas y vidrio reflectivo Sky blue	\$ 23.963,82	\$ 29.003,27	\$ 35.102,48	\$ 42.484,33	\$ 51.418,53
Puerta Acanalada de hierro	\$ 23.963,82	\$ 29.003,27	\$ 35.102,48	\$ 42.484,33	\$ 51.418,53
Puerta principal de hierro decorativa	\$ 23.963,82	\$ 29.003,27	\$ 35.102,48	\$ 42.484,33	\$ 51.418,53
Estructura de policarbonato plana	\$ 7.987,94	\$ 9.667,76	\$ 11.700,83	\$ 14.161,44	\$ 17.139,51
Estructura de Policarbonato en forma de arco	\$ 7.987,94	\$ 9.667,76	\$ 11.700,83	\$ 14.161,44	\$ 17.139,51
Pasamanos de 6,70 mt lineales con bujes al centro y anillos superiores e inferiores; y un pomo al inicio	\$ 31.951,76	\$ 38.671,03	\$ 46.803,31	\$ 56.645,77	\$ 68.558,04
Trabajos Varios	\$ 15.975,88	\$ 19.335,51	\$ 23.401,66	\$ 28.322,88	\$ 34.279,02
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL VENTAS	\$ 159.758,81	\$ 193.355,13	\$ 234.016,56	\$ 283.228,85	\$ 342.790,18

Se estima que las ventas a cinco años incrementen en un 21,03% anual progresivamente; las mismas se desglosan acorde a los productos con mayor demanda en el mercado.

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.5 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS

Tabla 12 Presupuesto de gastos operativos y no operativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Beneficios	\$ 3.262,24	\$ 39.146,92	\$ 43.061,61	\$ 47.367,77	\$ 52.104,55	\$ 57.315,00
Agua	\$ 15,00	\$ 180,00	\$ 188,38	\$ 197,14	\$ 206,32	\$ 215,92
Energia Electrica	\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 565,13	\$ 591,43	\$ 618,95	\$ 647,76
Internet	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 879,09	\$ 920,00	\$ 962,82	\$ 1.007,62
Arriendo de Taller	\$ 180,00	\$ 2.160,00	\$ 2.260,52	\$ 2.365,72	\$ 2.475,81	\$ 2.591,03
Arriendo de local de exhibicion	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 2.762,86	\$ 2.891,44	\$ 3.026,00	\$ 3.166,82
Mantenimientos	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.255,85	\$ 1.314,29	\$ 1.375,45	\$ 1.439,46
Combustibles	\$ 336,00	\$ 4.032,00	\$ 4.219,64	\$ 4.416,01	\$ 4.621,52	\$ 4.836,59
TOTAL	\$ 4.228,24	\$ 50.738,92	\$ 55.193,07	\$ 60.063,80	\$ 65.391,42	\$ 71.220,21

GASTOS DE VENTA	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Basicos del local de exhibicion	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 627,92	\$ 657,14	\$ 687,73	\$ 719,73
Publicidad en medios impresos	\$ 125,00	\$ 1.500,00	\$ 1.569,81	\$ 1.642,86	\$ 1.719,32	\$ 1.799,33
TOTAL	\$ 175,00	\$ 2.100,00	\$ 2.197,73	\$ 2.300,01	\$ 2.407,04	\$ 2.519,06

OTROS GASTOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciaciones	\$ 161,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.732,00	\$ 1.732,00
Amortizaciones	\$ 70,26	\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12
TOTAL	\$ 231,26	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.575,12	\$ 2.575,12

GASTOS FINANCIEROS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses del Prestamo	\$ 230,89	\$ 2.770,64	\$ 2.275,53	\$ 1.721,31	\$ 1.100,94	\$ 406,51
TOTAL	\$ 230,89	\$ 2.770,64	\$ 2.275,53	\$ 1.721,31	\$ 1.100,94	\$ 406,51

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Este rubro comprende a todos los gastos operativos y no operativos del negocio "Taller Hermanos Salazar". Entre los gastos Administrativos se encuentran los sueldos y beneficios sociales de los colaboradores, los gastos de los servicios básicos y el internet; pago del arriendo del taller en donde actualmente el negocio opera, pago del arriendo del local de exhibición que se estima cancelar una vez aplicada la planificación estratégica; gastos de mantenimientos y el consumo de combustibles

Entre los gastos de Ventas, se consideran los pagos de los servicios básicos del local de exhibición y la publicidad en los medios impresos.

Como otros gastos se encuentran las Depreciaciones de los Activos Fijos y Amortizaciones de los Gastos de pre operación del local de exhibición.

Y como último punto en ese cuadro están los Gastos de los intereses del préstamo que se desea solicitar cuando se esté realizando la planificación estratégica.

El porcentaje del crecimiento progresivo que se consideró para los gastos de sueldos y beneficios es del 10% anual; mientras que para el pago de los demás gastos se consideró un incremento promedio al 2013 de acuerdo a la inflación del mercado existente, que es el 4,65%.

8.6 PRESUPUESTOS DE COSTOS OPERATIVOS

Tabla 13 Presupuesto de costos operativos

COSTOS DE MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA	C. MENSUAL	C. ANUAL
Materia prima directa e indirecta	\$ 4.338,15	\$ 52.057,86
TOTAL	\$ 4.338,15	\$ 52.057,86

COSTOS DE MANO DE OBRA

MANO DE OBRA	C. MENSUAL	C. ANUAL
Mano de Obra	\$ 3.250,94	\$ 39.011,27
TOTAL	\$ 3.250,94	\$ 39.011,27

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En la tabla anterior se clasifica el presupuesto de costos operativos en mano de obra y materia prima, indicando los valores requeridos por punto, datos que alimentarán a los próximos estados financieros.

8.5 PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Tabla 14 Presupuesto de inversión en activos fijos

EQUIPOS DE OPERACION			
DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Maquinas de soldar	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Compresores	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Taladros industriales	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Pulidoras	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Cortadora de aluminio	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL			\$ 1.590,00

VEHICULO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Camioneta tipo camion Changhe	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
TOTAL			\$ 7.500,00

MUEBLES OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio Ejecutivo	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Sillon Ejecutivo	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Sillas de Visita	2	\$ 30,00	\$ 60,00
TOTAL			\$ 640,00

EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfonos	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Calculadoras, perforadoras, grapadoras	2	\$ 20,00	\$ 40,00
TOTAL			\$ 90,00

EQUIPOS DE COMPUTACION			
DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadores de Escritorio	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 600,00

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Se detallan todos los activos requeridos que debe adquirir el negocio tales como equipos de cómputo, muebles de oficina, equipos de oficina, equipos de operación y vehículo.

8.6 PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS

Tabla 15 Presupuesto de inversión en activos diferidos

PERMISOS, CONCESIONES Y DERECHOS			
DESCRIPCION	CANT.	C.UNITARIO	C. TOTAL
Licencia Única Anual de Funcionamiento	1	\$ 142,00	\$ 142,00
Pago de la Patente Municipal	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Pago de Permisos a los Bomberos	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Pago de Permiso de Uso de Suelo	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Permiso Sanitario de Funcionamiento	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Certificado de Medio Ambiente	1	\$ 43,60	\$ 43,60
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	1	\$ 570,00	\$ 570,00
Afiliación a la Cámara de Construcción de Guayaquil	1	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL			\$ 1.715,60

ADECUACIONES E INSTALACIONES			
DESCRIPCION	CANT.	C.UNITARIO	C. TOTAL
Adecuación y muestrarios de productos para local de exhibición	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL			\$ 2.500,00

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

El cuadro anterior muestra los rubros que se deben considerar para realizar la apertura del local de exhibición propuesto en las estrategias de marketing que ayudará a lograr un aumento de las ventas ya que al estar expuestos se captarían nuevos clientes.

8.7 PLAN DE INVERSIONES

Tabla 16 Plan de inversores

INVERSION INICIAL DEL PROYECTO		
DESCRIPCION	USD \$	%
<i>INVERSION FIJA</i>		
Muebles de Oficina	\$ 640,00	1,38%
Equipos de Oficina	\$ 90,00	0,19%
Equipos de Computacion	\$ 600,00	1,30%
Equipos de Operacion	\$ 1.590,00	3,43%
Vehiculos	\$ 7.500,00	16,19%
TOTAL INVERSION FIJA	\$ 10.420,00	22,50%
<i>INVERSION DIFERIDA</i>		
Permisos, Concesiones y Derechos	\$ 1.715,60	3,70%
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 2.500,00	5,40%
TOTAL INVERSION DIFERIDA	\$ 4.215,60	9,10%
<i>INVERSION CORRIENTE</i>		
Capital Trabajo	\$ 29.475,13	63,64%
Imprevistos (5%)	\$ 2.205,54	4,76%
TOTAL INVERSION CORRIENTE	\$ 31.680,67	68,40%
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 46.316,27	100,00%

FORMA DE FINANCIAMIENTO		
DESCRIPCION	USD	%
FONDOS PROPIOS	\$ 20.000,00	43,18%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 26.316,27	56,82%
TOTAL	\$ 46.316,27	100,00%

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Consiste en la integración de las diferentes inversiones a realizar como de activos fijos, diferidos y pasivos corrientes así como también tomando en consideración el capital social y el préstamos bancario a incurrir.

8.8 FINANCIAMIENTO

Tabla 17 Financiamiento - Parte 1

INSTITUCION FINANCIERA:	Mutualista Pichincha			
MONTO:	\$ 26.316,27			
TASA:	11,33%	ANUAL	0,94%	MENSUAL
PLAZO:	5	AÑOS	60	MESES
FRECUENCIA PAGO:	12	MESES		
CUOTA MENSUAL:	\$ 576,52			

ANO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	\$ 4.147,60	\$ 2.770,64	\$ 6.918,24
2	\$ 4.642,71	\$ 2.275,53	\$ 6.918,24
3	\$ 5.196,93	\$ 1.721,31	\$ 6.918,24
4	\$ 5.817,30	\$ 1.100,94	\$ 6.918,24
5	\$ 6.511,73	\$ 406,51	\$ 6.918,24
	\$ 26.316,27	\$ 8.274,93	\$ 34.591,20

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En la tabla #17 se comenta sobre el préstamo que el “Taller Hermanos Salazar” incurrirá para poder solventar las inversiones a realizar para la aplicación del presente proyecto, se detalla el plazo, tasa, frecuencia de pago, cuota mensual y se procede a realizar un cuadro resumen de manera anual de la amortización. Adicionalmente en la tabla #18 se adjunta la amortización mensual por el período total de la deuda para tener conocimiento detallado de la misma.

Tabla 18 Financiamiento - Parte 2

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0				\$ 26.316,27
1	\$ 328,05	\$ 248,47	\$ 576,52	\$ 25.988,22
2	\$ 331,15	\$ 245,37	\$ 576,52	\$ 25.657,07
3	\$ 334,27	\$ 242,25	\$ 576,52	\$ 25.322,80
4	\$ 337,43	\$ 239,09	\$ 576,52	\$ 24.985,37
5	\$ 340,62	\$ 235,90	\$ 576,52	\$ 24.644,75
6	\$ 343,83	\$ 232,69	\$ 576,52	\$ 24.300,92
7	\$ 347,08	\$ 229,44	\$ 576,52	\$ 23.953,84
8	\$ 350,36	\$ 226,16	\$ 576,52	\$ 23.603,48
9	\$ 353,66	\$ 222,86	\$ 576,52	\$ 23.249,82
10	\$ 357,00	\$ 219,52	\$ 576,52	\$ 22.892,82
11	\$ 360,37	\$ 216,15	\$ 576,52	\$ 22.532,44
12	\$ 363,78	\$ 212,74	\$ 576,52	\$ 22.168,67
13	\$ 367,21	\$ 209,31	\$ 576,52	\$ 21.801,46
14	\$ 370,68	\$ 205,84	\$ 576,52	\$ 21.430,78
15	\$ 374,18	\$ 202,34	\$ 576,52	\$ 21.056,60
16	\$ 377,71	\$ 198,81	\$ 576,52	\$ 20.678,89
17	\$ 381,28	\$ 195,24	\$ 576,52	\$ 20.297,61
18	\$ 384,88	\$ 191,64	\$ 576,52	\$ 19.912,74
19	\$ 388,51	\$ 188,01	\$ 576,52	\$ 19.524,23
20	\$ 392,18	\$ 184,34	\$ 576,52	\$ 19.132,05
21	\$ 395,88	\$ 180,64	\$ 576,52	\$ 18.736,17
22	\$ 399,62	\$ 176,90	\$ 576,52	\$ 18.336,55
23	\$ 403,39	\$ 173,13	\$ 576,52	\$ 17.933,15
24	\$ 407,20	\$ 169,32	\$ 576,52	\$ 17.525,95
25	\$ 411,05	\$ 165,47	\$ 576,52	\$ 17.114,91
26	\$ 414,93	\$ 161,59	\$ 576,52	\$ 16.699,98
27	\$ 418,84	\$ 157,68	\$ 576,52	\$ 16.281,14
28	\$ 422,80	\$ 153,72	\$ 576,52	\$ 15.858,34
29	\$ 426,79	\$ 149,73	\$ 576,52	\$ 15.431,55
30	\$ 430,82	\$ 145,70	\$ 576,52	\$ 15.000,73
31	\$ 434,89	\$ 141,63	\$ 576,52	\$ 14.565,84
32	\$ 438,99	\$ 137,53	\$ 576,52	\$ 14.126,84
33	\$ 443,14	\$ 133,38	\$ 576,52	\$ 13.683,70
34	\$ 447,32	\$ 129,20	\$ 576,52	\$ 13.236,38
35	\$ 451,55	\$ 124,97	\$ 576,52	\$ 12.784,83
36	\$ 455,81	\$ 120,71	\$ 576,52	\$ 12.329,02
37	\$ 460,11	\$ 116,41	\$ 576,52	\$ 11.868,91
38	\$ 464,46	\$ 112,06	\$ 576,52	\$ 11.404,45
39	\$ 468,84	\$ 107,68	\$ 576,52	\$ 10.935,61
40	\$ 473,27	\$ 103,25	\$ 576,52	\$ 10.462,34
41	\$ 477,74	\$ 98,78	\$ 576,52	\$ 9.984,60
42	\$ 482,25	\$ 94,27	\$ 576,52	\$ 9.502,35
43	\$ 486,80	\$ 89,72	\$ 576,52	\$ 9.015,55
44	\$ 491,40	\$ 85,12	\$ 576,52	\$ 8.524,15
45	\$ 496,04	\$ 80,48	\$ 576,52	\$ 8.028,12
46	\$ 500,72	\$ 75,80	\$ 576,52	\$ 7.527,40
47	\$ 505,45	\$ 71,07	\$ 576,52	\$ 7.021,95
48	\$ 510,22	\$ 66,30	\$ 576,52	\$ 6.511,73
49	\$ 515,04	\$ 61,48	\$ 576,52	\$ 5.996,69
50	\$ 519,90	\$ 56,62	\$ 576,52	\$ 5.476,79
51	\$ 524,81	\$ 51,71	\$ 576,52	\$ 4.951,98
52	\$ 529,77	\$ 46,75	\$ 576,52	\$ 4.422,21
53	\$ 534,77	\$ 41,75	\$ 576,52	\$ 3.887,44
54	\$ 539,82	\$ 36,70	\$ 576,52	\$ 3.347,63
55	\$ 544,91	\$ 31,61	\$ 576,52	\$ 2.802,72
56	\$ 550,06	\$ 26,46	\$ 576,52	\$ 2.252,66
57	\$ 555,25	\$ 21,27	\$ 576,52	\$ 1.697,41
58	\$ 560,49	\$ 16,03	\$ 576,52	\$ 1.136,91
59	\$ 565,79	\$ 10,73	\$ 576,52	\$ 571,13
60	\$ 571,13	\$ 5,39	\$ 576,52	\$ (0,00)
	\$ 26.316,27	\$ 8.274,93	\$ 34.591,20	

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.9 CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 19 Capital de trabajo

DETALLES	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
<u>COSTOS DE OPERACION</u>	7.589,09	7.589,09	7.589,09	16.265,40
Materias Primas Directas e Indirectas	\$ 4.338,15	\$ 4.338,15	\$ 4.338,15	\$ 13.014,46
Mano de Obra	\$ 3.250,94	\$ 3.250,94	\$ 3.250,94	\$ 3.250,94
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	4.228,24	4.228,24	4.228,24	12.684,73
Sueldos y Beneficios	\$ 3.262,24	\$ 3.262,24	\$ 3.262,24	\$ 9.786,73
Agua	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 45,00
Energia Electrica	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 135,00
Internet	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 210,00
Arriendo de Taller	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00
Arriendo de local de exhibicion	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 660,00
Mantenimientos	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 300,00
Combustibles	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 1.008,00
<u>GASTOS DE VENTA</u>	175,00	175,00	175,00	525,00
Publicidad y Promocion	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 525,00
CAPITAL DE TRABAJO	11.992,34	11.992,34	11.992,34	29.475,13

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Se procedió a calcular e integrar los diversos rubros que el negocio tiene que poseer de forma mínima como capital de trabajo para que en caso de alguna adversidad el negocio pueda continuar sus actividades por un período determinado.

8.10 DEPRECIACIONES

Tabla 20 Depreciaciones

DESCRIPCION	VALOR USD \$	VIDA UTIL	DEPRECIACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles de Oficina	\$ 640,00	10	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00
Equipos de Oficina	\$ 90,00	10	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Equipos de Computacion	\$ 600,00	3	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -
Equipos de Operacion	\$ 1.590,00	10	\$ 159,00	\$ 159,00	\$ 159,00	\$ 159,00	\$ 159,00	\$ 159,00
Vehiculos	\$ 7.500,00	5	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL DE DEPRECIACIONES				\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.732,00	\$ 1.732,00
DEPRECIACION ACUMULADA				\$ 1.932,00	\$ 3.864,00	\$ 5.796,00	\$ 7.528,00	\$ 9.260,00
DESCRIPCION	VALOR USD \$	VIDA UTIL	AMORTIZACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Permisos, Concesiones y Derechos	\$ 1.715,60	5	\$ 343,12	\$ 343,12	\$ 343,12	\$ 343,12	\$ 343,12	\$ 343,12
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 2.500,00	5	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL DE AMORTIZACIONES				\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12	\$ 843,12
AMORTIZACION ACUMULADA				\$ 843,12	\$ 1.686,24	\$ 2.529,36	\$ 3.372,48	\$ 4.215,60

CUADRO DE MANTENIMIENTOS

DESCRIPCION	VALOR USD \$	%	V. MENSUAL	V. ANUAL
Equipos de Computacion	\$ 600,00	4,17%	\$ 25,00	\$ 300,00
Equipos de Operacion	\$ 1.590,00	2,53%	\$ 40,15	\$ 481,82
Vehiculos	\$ 7.500,00	0,33%	\$ 25,00	\$ 300,00
Adecuaciones	\$ 2.500,00	1,00%	\$ 25,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 100,00	\$ 1.381,82

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.11 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Tabla 21 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas Totales	\$ 159.758,81	\$ 193.355,13	\$ 234.016,56	\$ 283.228,85	\$ 342.790,18
TOTAL INGRESOS	\$ 159.758,81	\$ 193.355,13	\$ 234.016,56	\$ 283.228,85	\$ 342.790,18
Costos de Operacion					
Materias Primas Directas e Indirectas	\$ 52.057,86	\$ 54.480,50	\$ 57.015,89	\$ 59.669,26	\$ 62.446,12
Mano de obra directa e indirecto	\$ 39.011,27	\$ 42.912,40	\$ 47.203,64	\$ 51.924,00	\$ 57.116,40
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 68.689,68	\$ 95.962,23	\$ 129.797,04	\$ 171.635,58	\$ 223.227,66
Gastos de Operacion					
Gastos Administrativos	\$ 50.738,92	\$ 55.193,07	\$ 60.063,80	\$ 65.391,42	\$ 71.220,21
Gastos de Ventas	\$ 2.100,00	\$ 2.197,73	\$ 2.300,01	\$ 2.407,04	\$ 2.519,06
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.575,12	\$ 2.575,12
Total Gastos de Operacion	\$ 55.614,04	\$ 60.165,92	\$ 65.138,93	\$ 70.373,58	\$ 76.314,39
Utilidad/Perdida Operacional	\$ 13.075,64	\$ 35.796,31	\$ 64.658,11	\$ 101.262,00	\$ 146.913,27
Gastos Financieros					
Intereses Pagados	\$ 2.770,64	\$ 2.275,53	\$ 1.721,31	\$ 1.100,94	\$ 406,51
Utilidad Antes de Participacion	\$ 10.305,01	\$ 33.520,79	\$ 62.936,80	\$ 100.161,06	\$ 146.506,75
Participacion Utilidades	\$ 1.545,75	\$ 5.028,12	\$ 9.440,52	\$ 15.024,16	\$ 21.976,01
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 8.759,26	\$ 28.492,67	\$ 53.496,28	\$ 85.136,90	\$ 124.530,74
Impuesto a la Renta	\$ 2.189,81	\$ 7.123,17	\$ 13.374,07	\$ 21.284,23	\$ 31.132,68
Utilidad/Perdida Neta	\$ 6.569,44	\$ 21.369,50	\$ 40.122,21	\$ 63.852,68	\$ 93.398,05

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.12 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 22 Balance General Proyectado

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	\$ 31.680,67	\$ 36.877,63	\$ 56.379,54	\$ 94.079,94	\$ 154.690,44	\$ 244.151,89
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 31.680,67	\$ 36.877,63	\$ 56.379,54	\$ 94.079,94	\$ 154.690,44	\$ 244.151,89
ACTIVOS FIJOS						
Muebles de Oficina	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
Equipos de Oficina	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
Equipos de Computacion	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Equipos de Operacion	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00
Vehiculos	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
(-) Depreciacion Acumulada	0	\$ (1.932,00)	\$ (3.864,00)	\$ (5.796,00)	\$ (7.528,00)	\$ (9.260,00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 10.420,00	\$ 8.488,00	\$ 6.556,00	\$ 4.624,00	\$ 2.892,00	\$ 1.160,00
ACTIVOS INTANGIBLES						
Gastos de Pre-Operacion	\$ 4.215,60	\$ 4.215,60	\$ 4.215,60	\$ 4.215,60	\$ 4.215,60	\$ 4.215,60
(-) Amortizacion Acumulada	0	\$ (843,12)	\$ (1.686,24)	\$ (2.529,36)	\$ (3.372,48)	\$ (4.215,60)
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.215,60	\$ 3.372,48	\$ 2.529,36	\$ 1.686,24	\$ 843,12	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 46.316,27	\$ 48.738,11	\$ 65.464,90	\$ 100.390,18	\$ 158.425,56	\$ 245.311,89
PASIVOS						
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Prestamo Bancario	\$ 26.316,27	\$ 22.168,67	\$ 17.525,95	\$ 12.329,02	\$ 6.511,73	\$ (0,00)
TOTAL DE PASIVOS	\$ 26.316,27	\$ 22.168,67	\$ 17.525,95	\$ 12.329,02	\$ 6.511,73	\$ (0,00)
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 6.569,44	\$ 21.369,50	\$ 40.122,21	\$ 63.852,68	\$ 93.398,05
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 6.569,44	\$ 27.938,95	\$ 68.061,16	\$ 131.913,83
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000,00	\$ 26.569,44	\$ 47.938,95	\$ 88.061,16	\$ 151.913,83	\$ 245.311,89
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 46.316,27	\$ 48.738,11	\$ 65.464,90	\$ 100.390,18	\$ 158.425,56	\$ 245.311,89
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 23 Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos		\$ 159.758,81	\$ 193.355,13	\$ 234.016,56	\$ 283.228,85	\$ 342.790,18
Total Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 159.758,81	\$ 193.355,13	\$ 234.016,56	\$ 283.228,85	\$ 342.790,18
EGRESOS OPERACIONALES						
Costos de Operacion		\$ 91.069,13	\$ 97.392,90	\$ 104.219,53	\$ 111.593,27	\$ 119.562,53
Gastos Administrativos		\$ 50.738,92	\$ 55.193,07	\$ 60.063,80	\$ 65.391,42	\$ 71.220,21
Gastos de Venta		\$ 2.100,00	\$ 2.197,73	\$ 2.300,01	\$ 2.407,04	\$ 2.519,06
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.575,12	\$ 2.575,12
Total Egresos Operacionales	\$ -	\$ 146.683,17	\$ 157.558,82	\$ 169.358,45	\$ 181.966,85	\$ 195.876,92
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 13.075,64	\$ 35.796,31	\$ 64.658,11	\$ 101.262,00	\$ 146.913,27
INGRESOS NO OPERACIONALES						
(+)Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.575,12	\$ 2.575,12
Prestamo Bancario	\$ 26.316,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos Propios	\$ 20.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos No Operacionales	\$ 46.316,27	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.775,12	\$ 2.575,12	\$ 2.575,12
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion Fija	\$ 10.420,00					
Inversion Diferida	\$ 4.215,60					
Inversion Corriente	\$ 31.680,67					
Pago de Capital de Prestamo		\$ 4.147,60	\$ 4.642,71	\$ 5.196,93	\$ 5.817,30	\$ 6.511,73
Pago de Intereses de Prestamo		\$ 2.770,64	\$ 2.275,53	\$ 1.721,31	\$ 1.100,94	\$ 406,51
Participaciones de Utilidades		\$ 1.545,75	\$ 5.028,12	\$ 9.440,52	\$ 15.024,16	\$ 21.976,01
Impuesto a la Renta		\$ 2.189,81	\$ 7.123,17	\$ 13.374,07	\$ 21.284,23	\$ 31.132,68
Total Egresos No Operacionales	\$ 46.316,27	\$ 10.653,80	\$ 19.069,53	\$ 29.732,83	\$ 43.226,62	\$ 60.026,94
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (7.878,68)	\$ (16.294,41)	\$ (26.957,71)	\$ (40.651,50)	\$ (57.451,82)
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -	\$ 5.196,96	\$ 19.501,91	\$ 37.700,40	\$ 60.610,50	\$ 89.461,45

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.14 ANÁLISIS TIR – VAN

Tabla 24 Análisis TIR - VAN

ANALISIS TIR Y VAN

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DE CAJA NETO		\$ 5.196,96	\$ 19.501,91	\$ 37.700,40	\$ 60.610,50	\$ 89.461,45
INVERSION FIJA	\$ (10.420,00)					
INVERSION DIFERIDA	\$ (4.215,60)					
INVERSION CORRIENTE	\$ (31.680,67)					
RESULTADO	\$ (46.316,27)	\$ 5.196,96	\$ 19.501,91	\$ 37.700,40	\$ 60.610,50	\$ 89.461,45

TMAR	6,44%
TIR	50,70%
VAN	\$119.758,38

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
FONDOS PROPIOS	\$ 20.000,00	43%	11,28%	4,871%
FINANCIAMIENTO	\$ 26.316,27	57%	11,33%	6,438%
TMAR				11,31%

TASA DE DESCUENTO INVERSIONISTAS

INFLACION	4,65%
PRIMA RIESGO	6,33%
TASA DE DESCUENTO	11,28%

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

A continuación se procede a realizar el análisis las tablas #21 Estado de pérdidas y ganancias proyectado, #22 Balance general proyectado, #23 Flujo de caja proyectado y #24 Análisis TIR – VAN.

La tabla #21 del Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco (5) años muestra que los primeros 5 años de operatividad una vez implementada la planificación estratégica, generará utilidades, siendo esto un buen indicador de rentabilidad.

La tabla#22 del Balance general proyectado indica que el primer año la empresa va a poseer un total de activos de \$ 48.738,11, total de pasivos de \$ 26.316,27 y un total de patrimonio de \$ 20.000,00.

La tabla#23 del Flujo de caja proyectado nos muestra que el proyecto no tiene flujos negativos durante los cinco (5) años, lo cual es otro buen índice de viabilidad y rentabilidad del proyecto.

La tabla #24 demuestra que el VAN es positivo, que la TIR también es favorable ya que es mayor que la TMAR, por lo que refleja que la aplicación de la planificación estratégica es rentable.

8.15 RATIOS FINANCIEROS

Tabla 25 Ratios financieros

	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Indice de Liquidez						
Liquidez Corriente	1,66	3,22	7,63	23,76		
Indice de Gestion						
Impacto Gastos	34,81%	31,12%	27,84%	24,85%	22,26%	28,17%
Carga Financiera	1,73%	1,18%	0,74%	0,39%	0,12%	0,83%
Rotacion de Activos Fijos	18,82	29,49	50,61	97,94	295,51	98,47
Rotacion de Ventas	3,28	2,95	2,33	1,79	1,40	2,35
Indice de Endeudamiento						
Endeudamiento Activo	45,5%	26,8%	12,3%	4,1%	0,0%	17,73%
Endeudamiento Patrimonial	0,83	0,37	0,14	0,04	(0,00)	0,28
Endeudamiento del Activo Fijo	3,13	7,31	19,04	52,53	211,48	58,70
Apalancamiento	1,83	1,37	1,14	1,04	1,00	1,28
Indice de Rentabilidad						
Rentabilidad Neta	4,11%	11,05%	17,15%	22,54%	27,25%	16,42%

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

Los ratios analizados muestran resultados positivos durante la ejecución del proyecto alcanzando promedios finales bastante atractivos como el 16,42% de rentabilidad neta del ejercicio.

8.16 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 26 Punto de equilibrio

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DESCRIPCION	PROMEDIO
COSTOS FIJOS	\$ 65.521,37
COSTOS VARIABLES	\$ 104.767,47
P.V.P.	\$ 360,00
VENTAS	\$ 242.629,91
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 4,37
UNIDADES FISICAS	24.000
PUNTO EQUILIBRIO (UNIDADES FISICAS)	184,24
PUNTO EQUILIBRIO (UNIDADES MONETARIAS)	\$ 66.325,63
% RELACION P.E./VENTAS	27,34%

COMPROBACION PUNTO EQUILIBRIO	
VENTAS	\$ 66.325,63
COSTO DE VENTAS	\$ 804,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 65.521,37
COSTOS FIJOS	\$ 65.521,37
UTILIDAD NETA	\$ -

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

8.17 VARIABLE DE CONTROL

Debido a la falta de control y documentación de acciones en la empresa se establecerán las siguientes variables de control para que en base a las mismas se pueda evaluar y medir las gestiones realizadas mensualmente en el taller:

- Presupuesto: Se revisará el cumplimiento del presupuesto mensual para evitar incurrir en gastos adicionales sin tener aprobaciones extraordinarias por el gerente, en los que se pedirán informes de ejecución de las diversas estrategias implementadas.
- Cartera: Con el fin de mantener la salud financiera del taller, se evaluará el desempeño de la cobranza realizado por la persona responsable.
- Desperdicios: Para conocer que tan acertados han sido las coordinaciones y ejecuciones de producción se analizarán los niveles de desperdicios mensuales con la meta de buscar la excelencia en ejecuciones de procesos.
- Ventas: Una vez finalizado el mes en curso se revisarán las ventas del taller. En caso de no haber cumplido con la estimación se determinarán las causas para evitar las mismas vuelvan a suceder y buscar alcanzar los objetivos en los siguientes periodo.

CAPÍTULO 9.- BALANCED SCORE CARD

9.1 INTRODUCCIÓN

El balanced score card es una herramienta de gestión y control de la estrategia que apunta a traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Cuevas, 2013)

Esta herramienta también sirve para llevar a cabo los siguientes puntos:

- Describir de forma operativa las estrategias definidas.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Integrar las diversas estrategias planteadas en el proyecto.
- Alinearlos los distintos sistemas de gestión de la organización.
- Instaurar una nueva cultura de medición.

9.2 INDICADORES

Con el fin de llevar a cabo la integración de las diversas estrategias planteadas a lo largo del proyecto y de la instauración de una nueva cultura de medición en la empresa se detallará los siguientes indicadores con los cuales se podrá evaluar y controlar los impactos esperados de los planes propuestos, se podrá observar en cada uno de los casos, la situación actual de empresa y la esperada:

Tabla 27 Análisis indicadores situación actual vs la estimada del proyecto

Indicadores	Actual	Estimado	Crecimiento
Rentabilidad	15%	16,42%	9%
Promedio Ventas Anuales	\$ 99.600	\$ 242.630	144%
Promedio Costos Anuales	\$ 63.520	\$ 104.767	65%
Promedio Gastos Anuales	\$ 21.140	\$ 67.176	218%
Porcentaje de participación de mercado	0,00152%	0,00353%	132%
Crecimiento de activos	\$ 6.400	\$ 10.420	63%
Servicio al cliente	48%	73%	53%
Servicio post venta	17%	91%	445%

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En la tabla#27 se puede observar que una vez se implementen las diversas estrategias detalladas a lo largo del proyecto cada uno de los indicadores mostrará un incremento radical en comparación con la situación actual del taller. A pesar de que los costos y gastos del proyecto se incrementan es importante mencionar que la rentabilidad del negocio también crece, esto nos indica que los planes detallados generan un retorno de la inversión considerable.

Adicionalmente tanto el servicio al cliente como el servicio post venta también tendrían alzas significativas debido al énfasis puesto en las estrategias de marketing antes expuestas.

9.3 INTERACCIÓN

Una vez determinado los diferentes indicadores de medición de gestión, se procede a alinear los mismos para relacionar cada uno de ellos a las diversas estrategias y áreas del negocio.

Tabla 28 Relación indicadores vs estrategias/áreas del proyecto

Indicadores	Dirección Organizativa	Estrategias de Marketing	Estrategias de RRHH	Estrategias Producción	Estrategias Financieras
Rentabilidad	X		X		X
Promedio Ventas Anuales		X			
Promedio Costos Anuales				X	X
Promedio Gastos Anuales			X		X
Porcentaje de participación de mercado		X			
Crecimiento de activos				X	
Servicio al cliente	X	X		X	
Servicio post venta	X				

Fuente: Propia

Elaboración: Los autores

En la tabla#28 se puede analizar la relación que existe entre las diversas áreas y estrategias propuestas para el “Taller Hermanos Salazar” con cada uno de los indicadores. Con una X se señala si el indicador influye o no en el área respectiva. Con esta herramienta se podrá conocer donde se deberá invertir más de acuerdo a las diferentes necesidades del negocio, así como también integrar las estrategias para que los diversos plan de acción tengan un impacto alineado y más alto.

RECOMENDACIONES

Como se puede observar en el detalle de la situación actual del negocio, el taller tiene muchas oportunidades para evolucionar a una microempresa; sin embargo para concretar mejoras en el negocio, el dueño del “Taller Hermanos Salazar” necesita tomar las siguientes recomendaciones:

- Evaluar la ejecución de las estrategias propuestas en las diferentes aéreas.
- Ejecutar las estrategias propuestas, acatar los pasos y tareas de cada proceso con el propósito de que las planificaciones y estimaciones a realizar sean acertadas.
- Evaluar y realizar un seguimiento al control administrativo aplicando los nuevos procedimientos, cerciorarse que la implementación de los procesos se esté llevando de una manera adecuada y se cumpla con los objetivos propuestos.
- Finalmente, la última recomendación que haríamos es que las futuras estrategias a tomar se las establezca basándose en la misión y visión del negocio y garantizar que el negocio continúe evolucionando de acuerdo al proyecto planteado.

CONCLUSIONES

El Ecuador constantemente está evaluando e investigando opciones de desarrollo que le permitan crecer y dar mejores oportunidades a su población; no obstante para que el país obtenga un mejor crecimiento, cada ecuatoriano debe asumir su parte de responsabilidad que ayude y nos ayude a evolucionar.

El “Taller Hermanos Salazar” inició en 1990 con la finalidad de atender a un mercado insatisfecho, ayudándole a prosperar e innovar sus hogares.

La propuesta de planificación estratégica surgió de la necesidad que guiar a este negocio a establecerse de un negocio a una microempresa para que continúe creciendo y aportando a la sociedad ecuatoriana.

A lo largo del proyecto se identificaron diferentes oportunidades que el negocio poseía, por lo que se concluye que una vez implementadas las diferentes estrategias la empresa alcance un importante posicionamiento en el mercado, brindando un buen trato a sus clientes externos e internos.

El análisis financiero refleja un análisis de proyección a 5 años en donde se concluye que el VAN es positivo, que la TIR también es favorable ya que es mayor que la TMAR, que con la aplicación de la planificación estratégica, resultados que convierten a la aplicación de una planificación estratégica del “Taller Hermanos Salazar” en un proyecto altamente rentable y viable.

BIBLIOGRAFÍA

a/s, E.-c. i. (2002). *E-conomic international*. Obtenido de <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-estados-financieros>

Castellanos, E. R. (s.f.). *Cedus*. Obtenido de http://www.cedus.cl/files/cmi_estrat.pdf

CRECE. (s.f.). *Segob*. Obtenido de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaMarcoLegal.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Fernández, J. C. (s.f.). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/estrategias-competitivas-presentation-826497>

Flores, A. (s.f.). *Wordpress*. Obtenido de <http://andraflores.wordpress.com/2012/02/14/marketing-corporativo-en-estos-tiempos-es-mas-que-necesario/>

Jaarboleda0. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jaarboleda0/departamento-de-produccion-principal>

L. Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Pagos*. Mexico: Pearson Education.

M. Hitt, J. B. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.

medinaaida. (5 de Enero de 2012). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/54323375/Teoria-del-cambio>

Nacional, A. (s.f.). *Asamblea Nacional*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Naranjo, D. (2009). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/dfnaranjo/analisis-pest>

negocios, C. (2013). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

Quintero, J. F. (19 de Abril de 2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jhonmarin/teorias-administrativas-3776226>

Real Academia Española. (2001). Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>

Rodriguez, J. (s.f.). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jrodriguezdm/dm-segmentacion-declientes>

Rojas, S. A. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: Pearson Education.

Salazar, L. M. (Junio de 2006). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/6954989/Teorias-Administrativas-y-Organizacionales>

Santana, R. F. (28 de Noviembre de 2006). *Slide Share*. Obtenido de Planificación Estratégica: <http://www.slideshare.net/re21do/la-planificacin-estratgica>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Veronicahr. (Marzo de 2011). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/Veronicahr/la-teora-de-abraham-maslow>