

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL TALLER ELECTRO INDUSTRIAL

Con las constantes innovaciones del mercado global, las empresas, presidiendo de su tamaño, se encaminan a la búsqueda de oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. En el Ecuador existen grandes talleres artesanales, que a través del ajuste de sistemas modernos en todos sus niveles, se han situado en los primeros lugares, pero lamentablemente se ha podido comprobar en base a estudios realizados que en determinadas provincias del país, la metodología y establecimiento de nuevas herramientas en una organización son consideradas como un desperdicio de recursos.

Y debido a la falta de implantación de una dirección estratégica, muchas de las empresas, no conocen su verdadera situación actual, por lo que no han podido determinar sus objetivos, metas, estrategias, esto da como resultado, el fracaso empresarial.

ELECTRO INDUSTRIAL, ha tenido problemas en definir y comprender su labor así como identificar sus fortalezas y debilidades como organización, específicamente trabaja día a día sin determinar metas a futuro, así como las alternativas para alcanzarlas, es decir no se ha emprendido la creación e implementación de estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo, además no se han desarrollado habilidades para enfrentar a sus

competidores y en base a ellas convertirse en una empresa solida con capacidad de desafiar al mercado en constante innovación , gran parte se debe al conformismo y a que no ha puesto empeño para emprender estudios nuevos de estrategias.

Por esta razón la presente investigación da cabida a la propuesta del “Diseño de un Plan Estratégico para el taller ELECTRO INDUSTRIAL, de la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro para el periodo 2012-2016”. El mismo que permitirá que el funcionamiento de la organización sea objetivo y productivo, gracias a la planificación de escenarios completos, mediante el control de las decisiones presentes en bases a estrategias formuladas y a la anticipación de escenarios futuros propensos a repentinas variaciones.

Marcando la diferencia, al sustituir la metodología empírica, que se ha mantenido hasta hoy día en el taller.

3.1 Base Filosófica

El objetivo del direccionamiento empresarial es; encaminar la filosofía empresarial a una adecuada administración estratégica.

ELECTRO INDUSTRIAL no posee una filosofía empresarial, por eso se hace necesario proponer una que vaya acorde al desempeño del taller, con el objetivo de mejorar y encaminarla al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

3.1.1 Declaración de la Misión de ELECTRO INDUSTRIAL

Dentro del proceso de definir el direccionamiento estratégico que el Taller ELECTRO INDUSTRIAL, tendrá en los próximos años, es preciso definir la misión, que no es más que determinar el para qué existe la organización.

En el taller, luego del análisis y debate realizado con el propietario, se definió la misión, de donde se dice que:

ELECTRO INDUSTRIAL, es un taller artesanal del sector electromecánico, que en base a su experiencia y habilidad técnica brinda servicios- repuestos eléctricos de excelente calidad, con precios competitivos, a través de procesos calificados con maquinaria de última tecnología y personal altamente capacitado que práctica la honestidad, solidaridad y eficiencia, minimizando el impacto del medio ambiente, satisfaciendo las necesidades al sector público y privado de la provincia y del país.

3.1.2 Declaración de la Visión de ELECTRO INDUSTRIAL

La visión de ELECTRO INDUSTRIAL, fue definida en la reunión mantenida con el propietario, luego de un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, de sus recursos y de su entorno.

El horizonte tiempo definido para alcanzar la visión, se lo fijó en 4 años, este tiempo considera el escenario planteado en el diagnóstico así como también el entorno en el cual se desenvolverá en los próximos años ELECTRO INDUSTRIAL.

Es integradora, ya que además de estar definida, en este caso por la dirección, será apoyada y compartida por cada miembro del taller.

Con todos estos antecedentes la visión de la empresa quedó de la siguiente manera:

ELECTRO INDUSTRIAL, en el 2016 será una pequeña industria del sector electromecánico, especializada en el rebobinado y mantenimiento de equipos eléctricos, generadora de valor para sus clientes, además para sus trabajadores y familias a fin de satisfacer con alta calidad, precisión y preocupación las necesidades de sus clientes, pudiendo extender su cobertura mediante el establecimiento de alianzas estratégicas trabajando de forma eficiente, competitiva, basada siempre en sus principios.

3.1.3 Objetivos

Los Objetivos Corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado, el cuál concluye en la priorización de los ejes de gestión estratégica en las que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades del taller.

Los objetivos específicos se determinaran con detenimiento en los siguientes cuadros, sin embargo podemos esbozar un gran objetivo general que nos servirá como horizonte en el proceso de investigación, el cual podemos describir de la siguiente manera:

Consolidar a ELECTRO INDUSTRIAL en el mercado de servicios electromecánicos, para poder crecer de manera sostenible en el tiempo, mediante reformas y procesos que permitan asegurar la calidad y el servicio al cliente, alcanzando la fidelidad de estos.

3.1.3.1 Formulación de Objetivos Estratégicos y Operativos.

3.1.3.1.1 Objetivos de las Perspectivas Financieras

Objetivo Estratégico

Incrementar la rentabilidad a través de la correcta gestión de activos y de fondos propios del propietario, para impulsar sus índices de productividad y sostenibilidad empresarial.

Objetivos Operativos

Valor para el Propietario

- Mejorar la liquidez del negocio para contar con el efectivo necesario al momento de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo así como mantener estructura financiera.
- Maximizar la rentabilidad financiera, para incrementar el patrimonio y mejorar el nivel de productividad y rendimiento de la empresa.

Rentabilidad Financiera

- Minimizar los créditos, para obtener mayor capital para poder invertir, y evitar cuentas incobrables.
- Disminuir los gastos innecesarios para ganar mayor rentabilidad y beneficios para la empresa.

Productividad Financiera

- Optimizar costos operativos a fin de aumentar el margen de la empresa si alterar la calidad del servicio
- Reducir los desperdicios de todos los materiales eléctricos a fin de poder minimizar los gastos de compra de los mismos.

3.1.3.1.2 Objetivos de la Perspectiva de Marketing y Clientes

Objetivo Estratégico

Mejorar el posicionamiento del taller en el mercado para incrementar la capacidad competitiva a través de diferentes políticas que den a conocer los servicios-repuestos.

Objetivos Operativos

Gestión Organizacional

- Servicios- repuestos de calidad acorde a las exigencia y necesidades de los clientes a fin de satisfacer al mismo

Atributos Diferenciadores

- Reducir los tiempos de espera en la entrega del equipo eléctrico al cliente
- Implementar el servicio postventa
- Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones

Imagen y Marca

- Aumentar la variedad de servicios-repuestos del taller
- Crear nuevas alianzas estratégicas
- Lograr y mantener la fidelización del cliente
- Reducir y evitar la cantidad de reclamos

- Crear la imagen corporativa del taller

Crecimiento

- Crecer en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo

3.1.3.1.3 Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico

Alcanzar eficiencia y eficacia, en cuanto a los procesos y recursos materiales, humanos y técnicos del taller, a fin de brindar la máxima satisfacción al cliente.

Objetivos Operativos

Operativos

- Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica
- Agilizar los diferentes procesos técnicos
- Realizar informe permanentes de todas las secciones del taller

Innovación

- Renovar tecnológicamente el área técnica

Regulación

- Obtener certificación de calidad ISO
- Mejorar el sistema de prevención contra accidentes

3.1.3.1.4 Objetivos de la Perspectiva de Capital Intangible

Objetivo Estratégico

Disponer del talento humano competente, así como de un clima laboral adecuado y de un sistema de información estratégica, para dinamizar la gestión administrativa, que conlleve a la obtención de resultados positivos y de crecimiento, tales como la competitividad empresarial.

Objetivos Operativos

Capital Humano

- Capacitar a los empleados en forma continua y permanente, generando altos niveles de aportación a la innovación y desarrollo organizacional.
- Implementar un sistema de gestión de talento humano mediante la identificación, incremento y explotación en gran capacidad competitiva del personal en función de los intereses del taller.

Cultura Organizacional

- Generar un excelente clima laboral, que forme a sus colaboradores estableciendo parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con ella, para un adecuado desenvolvimiento
- Mejorar el desempeño laboral dentro del taller, para una excelente satisfacción del cliente interno y externo, a través del empleo de la eficiencia y eficacia.

Gestión Organizacional

- Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados de la empresa, con el propósito de que los mismos conozcan hacia donde se desea llegar.

Sistema de Información

- Informatizar los procesos administrativos y de producción del taller para obtener información actualizada ágil y efectivo

3.1.4 Organigrama Empresarial

Tomando en cuenta que los organigramas son de suma importancia dentro de una organización, se hará una representación gráfica del organigrama de ELECTRO INDUSTRIAL.

3.1.4.1 Organigrama Estructural

Se describe los diferentes niveles jerárquicos de coordinación y apoyo de ELECTRO INDUSTRIAL

**GRÁFICO N° 23 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
ELECTRO INDUSTRIAL**



FUENTE: Electro Industrial
ELABORADO POR: Tesistas

Hemos reflejado la estructura organizacional en un organigrama que no es más que un medio gráfico útil que representa las unidades y refleja las relaciones jerárquicas del taller.

Las razones por las cuales planteamos esta estructura organizacional son: Con el objeto de dar cumplimiento a la visión y misión establecidas en el plan estratégico, se torna esencial crear una estructura con funciones claramente divididas, agrupadas y designadas a los miembros de ELECTRO INDUSTRIAL.

Con la contratación de una persona que se hará cargo del área administrativa – comercial se empezará a dirigir los esfuerzos hacia esta área de negocios anteriormente inexistente.

El motivo por la que no consideramos a la unidad financiera al interior de la organización y, lo hacemos como un ente asesor radica en que esta área no es una función primordial del taller, además que implicaría el contratar una persona adicional para que maneje el área.

Hemos optado mejor por subcontratar a un ente externo a la empresa para que maneje toda el área financiera.

Las funciones principales serán:

GERENTE PROPIETARIO

- Dirigir y controlar todas las actividades dentro de la empresa.
- Administrar los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa.
- Ejecutar el plan de visitas a los potenciales clientes de manera periódica y evaluar su impacto en la organización.

- Apoyar la elaboración y ejecución de planes de acción.
- Atención a los clientes (recibir pedidos, receptar quejas o reclamos de los clientes).
- Definirá los lineamientos básicos para la determinación de los objetivos, políticas y estrategias generales.
- Se encargará del aprovisionamiento de materiales y repuestos
- Supervisar directamente el trabajo operativo de los operarios
- Diseño y evaluación del plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria.

SECCIÓN ADMINISTRATIVA-COMERCIAL

Como ya se mencionó es importante la contratación de un profesional con conocimientos en administración, mercadotecnia y finanzas que sea al apoyo administrativo que requiere ELECTRO INDUSTRIAL, esta persona será responsable directa de la ejecución y seguimiento de los proyectos estratégicos, coordinará con el propietario la ejecución de los planes de acción definidos por él.

En este punto, si bien a través de los organismos de apoyo al sector artesanal puede encontrar el propietario respaldo en capacitación, asistencia técnica y apoyo en las otras áreas de la empresa, para efectos de un mejor cumplimiento de la visión y misión, consideramos mejor la contratación directa.

Entre las principales funciones que estarán en esta unidad y bajo la dirección de la nueva persona, se encuentran:

- Administrar la información referente a nómina, gastos.

- Administrar el talento humano, su selección, capacitación y motivación.
- Levantar y administrar la información de las instituciones que apoyan la actividad artesanal, instituciones financieras que brinden acceso a líneas de crédito.
- Negociar con agentes externos (instituciones, proveedores)
- Pagar a proveedores y trabajadores.
- Administrar las cobranzas por los trabajos o servicios prestados
-
- Administrar todos los registros contables para la entrega mensual de documentación a responsable de su contabilización.
- Diseñar, ejecutar y controlar los planes de acción de estrategias de comercialización y atención al cliente.

SECCIÓN TÉCNICA-OPERATIVA

Considerando que en época de vacaciones se cuenta con un aprendiz de forma temporal y que las actividades a emprender requieren un fortalecimiento en el área, se torna necesario la contratación de una persona más para el área de producción, una persona que apoye la labor operativa.

Con un perfil de Ingeniero Electromecánico especializado en rebobinado de motores por lo menos un año de experiencia en el manejo de máquinas herramientas y con conocimientos fundamentales de electricidad

Este nuevo operario conjuntamente con el operario ya existente se encargarán de:

- Manejar las máquinas y herramientas.

- Mantenimiento de las máquinas
- Por expresa delegación comprar materiales y repuestos
- Encargase de los procesos productivos (corte de aislantes, actividades de bobinado, entre otras.)

Sin embargo, se recomienda mantener la contratación de los aprendices para el apoyo según las necesidades del taller

ASESORÍA CONTABLE FINANCIERA

Esta sección al contrario de las otras precedentes, será una unidad que dará el apoyo en calidad de staff y que tendrá la responsabilidad de llevar en forma periódica la contabilidad de la empresa, es decir en base a los criterios de costos, establecerá el desempeño financiero de la misma.

La sección administrativa proporcionará la información y los registros de las transacciones y operaciones realizadas, en base a los cuales esta asesoría realizará la contabilidad y proporcionará los estados financieros respectivos.

3.1.5 Declaración de Valores y Principios Corporativos para ELECTRO INDUSTRIAL

3.1.5.1 Valores

Los valores corporativos se definen como el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores

corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida del taller.

Lealtad

Sentimiento de afecto, fidelidad y respeto hacia los compromisos

ELECTRO INDUSTRIAL, cumplirá con los compromisos adquiridos por el taller. Todos los miembros de la organización asumirán con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la entidad, actuando siempre en bien de la misma.

Transparencia

Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados.

ELECTRO INDUSTRIAL, comunicara los resultados de la gestión y estamos dispuesto al libre examen por parte de la comunidad y entidades de control, para lo cual publicara y entregara la información solicitada de manera veraz y oportuna. Las actuaciones del personal que labora en el taller serán claras, sin ocultar o esconder lo que debe ser conocido, demostrando sinceridad en el cuál no exista hipocresía y mentira.

Respeto

Aceptación a los demás en su forma de pensar, sentir y actuar.

Se considerará las sugerencias de los empleados y de la comunidad, con el fin de fortalecer los procesos misionales y de apoyo para mejorar la función servicial. ELECTRO INDUSTRIAL reconocerá, apreciará, y valorará las cualidades, necesidades y decisiones de cada persona ya sea por su conocimiento o experiencia.

Responsabilidad

Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones.

ELECTRO INDUSTRIAL prevendrá y corregirá errores que son consecuencias de las actuaciones y omisiones como individuos y como organización, contribuyendo a un clima laboral óptimo y a la toma adecuada de decisiones. El personal que labora en el taller debe actuar con un claro concepto del deber, cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la organización.

Honestidad

Comportamiento coherente entre lo que se piensa, se expresa y se hace con relación al cuidado de los bienes.

Se utilizará los recursos exclusivamente para el cumplimiento de la gestión brindando garantía a la comunidad. El personal de la empresa se compromete a actuar con honradez tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos de la entidad que le son confiados por razón de su función.

Confidencialidad

Disposición para mantener discreción sobre la información a la que hemos tenido acceso o que nos ha sido confiada.

Se guardará reserva sobre los documentos, hechos e información a los cuales tenga acceso. Los empleados no revelarán la información que sea de su conocimiento en el ejercicio de sus cargos.

3.1.5.2 Principios

Son el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

Búsqueda permanente de la calidad y excelencia

En las diversas áreas del taller, reflejados en los productos y servicios que ofrece. Mejoramiento Continuo para garantizar el buen rendimiento y desempeño de la misma.

Disciplina

Se debe conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y políticas establecidas por el taller.

Trabajo en Equipo

Asumir como propias las decisiones del equipo, ayudando a los demás sin desatender las responsabilidades propias. Se deberá mantener una relación interpersonal entre el propietario del negocio y los demás miembros del taller, para lograr generar ideas y estrategias que contribuyan con el crecimiento del negocio y su competitividad.

Eficiencia

Ser capaces de idear y adaptar las políticas y estrategias del taller a las necesidades cambiantes de los clientes, con los recursos disponibles de la misma.

Confianza

ELECTRO INDUSTRIAL cree en el personal que labora en la misma y en la gestión que desempeña diariamente.

Puntualidad

Cumplir con los horarios establecidos, para lograr el cumplimiento de las actividades planificadas por el gerente-propietario.

3.2 Políticas

ELECTRO INDUSTRIAL, utilizará políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones que apoyen la misión, los propósitos u objetivos estratégicos de la misma.

3.2.1 Políticas para el Talento Humano

- Actualización y aprendizaje continuo, de los métodos y técnicas de servicios encaminadas a mejorar la calidad de servicios enfocándose siempre a un servicio óptimo, reflejado en la satisfacción de nuestros clientes.
- Incentivos, premios y detalles para el personal, por el buen desempeño de las funciones asignadas, resaltando sus virtudes y aptitudes, a fin de mejorar la autoestima de los miembros del taller para prepararlos ante cualquier reto o dificultad que se pueda presentar.
- Evaluación del desempeño para el personal de técnico al concluir la semana laboral, y para el personal administrativo mensualmente.
- Uso de implementos de seguridad industrial para el equipo técnico.
- Ingreso del personal a la empresa 10 minutos antes de la hora fijada.
- Todos los permisos se notificarán con un día de anticipación, en el caso de enfermedad se justificará con el certificado médico del Instituto de Seguridad Social (IESS).

3.2.2 Políticas en los Procesos y Servicios

- Actualización continua de precios de materiales de los diferentes proveedores.
- Elaboración de órdenes de trabajo en función de las necesidades de los clientes
- Mantenimiento del equipo y herramientas que garanticen que la frecuencia de los procesos sea continuo.
- Reposición de herramienta y equipo al término de su vida útil.
- Documentación de rendimientos de personal, equipos y materiales.
- Proteger la seguridad e integridad de nuestros empleados.

3.2.3 Políticas de Mercadeo

- Comercialización de los repuestos-servicios en las ferias populares para su promoción.
- Entrega a consignación a distribuidores en algunas localidades de la provincia.
- Identificación de los servicios-repuestos a través de placas publicitarias.
- Utilización de la imagen corporativa en todas las actividades realizadas por la organización o bien sea por la JNDA

3.2.4 Políticas Financieras

- Para la prestación de servicios el cliente deberá cancelar por lo menos el 50% del valor total como anticipo y el saldo restante al momento de entregar el equipo eléctrico reparado.
- Convenio de pagos con los proveedores para realizarlos únicamente los días viernes.
- Obtención de crédito de proveedores hasta 60 días.
- Pago semanal de salarios a los trabajadores.

3.3 Estrategias

La formulación de estrategias empresariales busca identificar el problema estratégico que posee ELECTRO INDUSTRIAL y determinar estrategias alternativas.

3.3.1 Formulación y Evaluación de Estrategias

3.3.1.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa son el conjunto de medidas y acciones que toma el taller para poder alcanzar ventajas frente a sus competidores. Las estrategias se formularán de acuerdo a los objetivos a que se deseen alcanzar.

Todos aquellos atributos básicos como la calidad e innovación de sus servicios-repuestos, se deben incorporar a los atributos diferenciadores como promociones.

3.3.1.1.1 Estrategias De Crecimiento

Este tipo de estrategia se utiliza para aumentar las ventas, incrementar la participación del taller en el mercado, o dar paso a la incursión de esta hacia un nuevo segmento.

Los nuevos mercados en donde no se encuentre los productos y servicios del taller, especialmente en la zona de la costa, se debe hacer alianzas estratégicas a fin de ir mejorando los procesos empresariales.

3.3.1.1.2 Estrategias De Competitividad

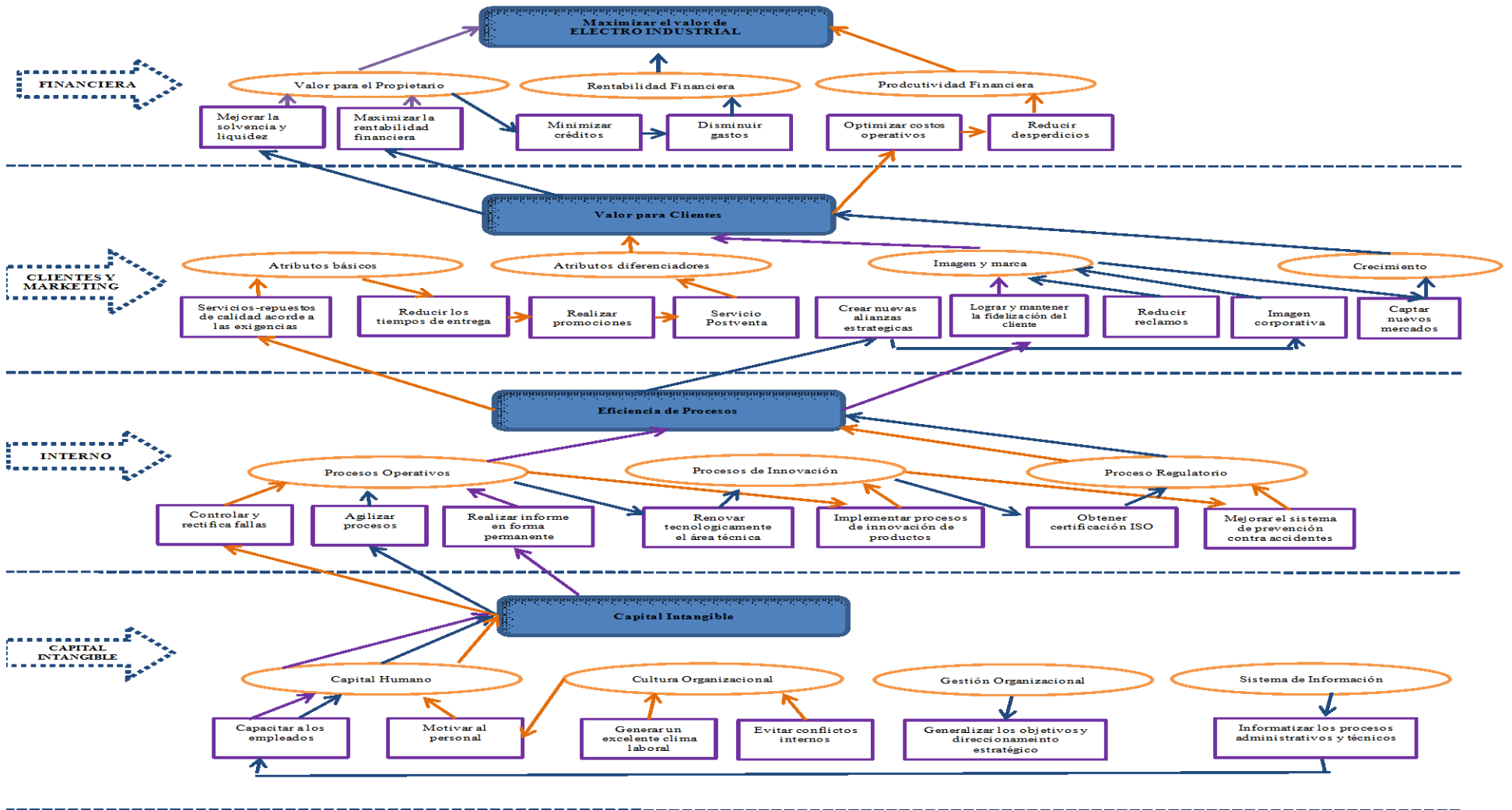
El objetivo de esta estrategia es mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores

En el segmento de mercado de las empresas jurídicas, se debe seguir enfocándose, mediante la creación de nuevos servicios exclusivos para este tipo de industrias, encaminándose a mantener la fidelización de los mismos.

3.4 Mapa Estratégico

Consiste en representar gráficamente todos los objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. A continuación se visualizará el mapeo estratégico de ELECTRO INDUSTRIAL:

GRÁFICO N° 24 MAPA ESTRATÉGICO DE ELECTRO INDUSTRIAL



¿Cómo lograremos la estrategia de diferenciación?

1.- Capital Intangible

- Evitar conflictos internos
- Generar un excelente clima laboral
- Motivar al personal

2.- Eficiencia de Procesos

- Controlar y rectificar fallas
- Implementar procesos de innovación de servicios-repuestos
- Mejorar el sistema de prevención contra accidentes

3.- Valor para Clientes

- Servicios de calidad, acorde a las exigencias y necesidades de los clientes
- Reducir los tiempos de entrega
- Realizar promociones
- Aumentar variedad de servicios-repuestos
- Incrementar el servicio postventa

4.- Maximizar el valor de ELECTRO INDUSTRIAL

- Optimizar costos operativos
- Reducir desperdicios

¿Cómo lograremos la estrategia de desarrollo del mercado?

1.- Capital Intangible

- Generalizar los objetivos y direccionamiento estratégico
- Capacitar a los empleados

2.- Eficiencia de Procesos

- Agilizar procesos
- Renovar tecnológicamente el área técnica
- Cumplir con los estándares de calidad
- Obtener certificación de calidad ISO

3.- Valor para Clientes

- Crear nuevas alianzas estratégicas
- Reducir reclamos
- Captar nuevos mercados

4.- Maximizar el valor de ELECTRO INDUSTRIAL

- Mejorar la liquidez y solvencia del taller
- Minimizar créditos
- Disminuir gastos

¿Cómo lograremos la estrategia de especialista?

1.- Capital Intangible

- Capacitar a los empleados

2.- Eficiencia de Procesos

- Realizar informes en forma permanente

3.- Valor para Clientes

- Lograr y mantener fidelización del cliente

4.- Maximizar el valor de ELECTRO INDUSTRIAL

- Maximizar la rentabilidad financiera

3.5 Operacionalización Estratégica

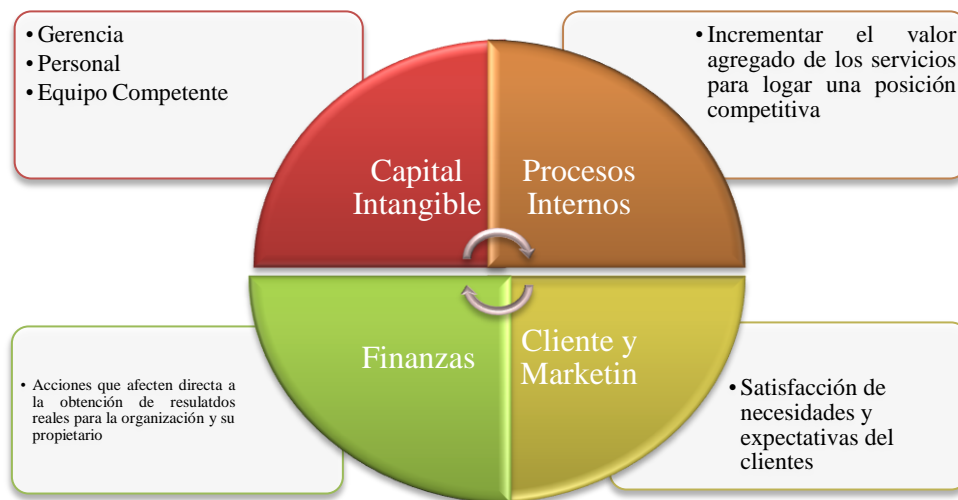
Con el BSC, ELECTRO INDUSTRIAL busca cumplir los objetivos financieros, que son el pilar fundamental en el desempeño de toda empresa, e incluye los indicadores futuros para el logro de esos objetivos.

3.5.1 Elaboración del BSC

Perspectivas de Balanced Scorecard

Para medir el progreso actual y suministrar dirección, competitividad y productividad futura del taller concentrar a un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas que brinden al aporte necesario para alcanzar las metas planteadas en ELECTRO INDUSTRIAL.

GRÁFICO N ° 25
PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES



Impulsadores de Desempeño

Cada una de las perspectivas organizacionales mencionadas con anterioridad concentran a un conjunto de impulsores claves para elaborar los planes necesarios

en pos de alcanzar competitividad como propósito fundamental de la planificación y direccionamiento estratégico, se han considerado las siguientes.

GRÁFICO N° 26 PERSPECTIVAS E IMPULSORES DE DESEMPEÑO



FUENTE: Herramientas de indagación
ELABORADO POR: Tesistas

Las perspectivas mencionadas por ELECTRO INDUSTRIAL, dentro de las cuales son definidos específicamente sus impulsores, permitirán aportar un valor agregado al momento de elaborar el Tablero de Comando o BSC, el mismo que facilitará indicar continuamente cuándo el taller y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, expresando los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

3.5.2 Indicadores Estratégicos

Para la determinación del éxito en el cumplimiento de los objetivos, es de vital importancia para el taller establecer una serie de indicadores cuantitativos que le permitirán conocer en medida si su aplicación es la mas apropiada para posteriormente convertirlos en estrategias con el fin de crear valor en el futuro.

3.5.2.1 Indicadores por pespectivas

A continuación se mostrará el índice correspondiente a cada uno de los objetivos planteados en las perspectivas, asi como su definición operativa.

CUADRO N ° 4
INDICADORES DE PERSPECTIVAS FINANCIERAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Incrementar la rentabilidad a través de la correcta gestión de activos y de fondos propios del propietario, para impulsar sus índices de productividad y sostenibilidad empresarial.		
IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
Valor para el propietario	Mejorar la liquidez y solvencia del taller	Índice de Liquidez
	Maximizar la rentabilidad financiera	Índice de Solvencia
Rentabilidad financiera	Minimizar los créditos	Ventas a crédito con respecto al total de las ventas
	Disminuir los gastos	Gastos con respecto a la utilidad bruta
Productividad financiera	Optimizar costos operativos	Monto ahorrado en costos operativos
	Reducir los desperdicios	Cantidad de desperdicios mensuales

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

CUADRO N ° 5
INDICADORES DE MARKETING Y CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Mejorar el posicionamiento del taller en el mercado para incrementar la capacidad competitiva a través de diferentes políticas que den a conocer los servicios-repuestos		
IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
Gestión Organizacional	Servicios- repuestos de calidad acorde a las exigencia y necesidades de los clientes	Satisfacción del cliente
Atributos diferenciadores	Reducir los tiempos de espera en la entrega del equipo eléctrico al cliente	Tiempo de ciclo del proceso recepción-entrega
	Implementar el servicio postventa	Satisfacción del cliente sobre el producto vendido
	Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones	Promociones con respecto al nivel de ventas
Imagen y marca	Aumentar la variedad de servicios-repuestos del taller	Nuevos servicios-repuestos con respecto a las necesidades de los clientes
	Crear nuevas alianzas estratégicas	Convenios estratégicos firmados
	Lograr y mantener la fidelización del cliente	Ventas a cartera de clientes
	Reducir y evitar la cantidad de reclamos	Quejas con respecto a clientes
	Crear la imagen corporativa del taller	Porcentaje de mejora en las relaciones empresariales con clientes potenciales y reales
Crecimiento	Crecer en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo	Participación en el mercado

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

CUADRO N ° 6
INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Alcanzar eficiencia y eficacia, en cuanto a los procesos y recursos materiales, humanos y técnicos del taller, a fin de brindar la máxima satisfacción al cliente.		
IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
Operativos	Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica	Fallas en el control interno
	Agilizar los diferentes procesos técnicos	Tiempo desperdiciados en los procesos
	Realizar informe permanentes de todas las secciones del taller	% de informes realizados
Innovación	Renovar tecnológicamente el área técnica	Cantidad de maquinaria moderna
Regulación	Obtener certificación de calidad ISO	Ejecutar procesos de operación apegados a los requerimientos de las normas ISO
	Mejorar el sistema de prevención contra accidentes	Accidentes con respecto a trabajadores

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

CUADRO N ° 7
INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Disponer del talento humano competente, así como de un clima laboral adecuado y de un sistema de información estratégica, para dinamizar la gestión administrativa, que conlleve a la obtención de resultados positivos y de crecimiento, tales como la competitividad empresarial.		
IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
Capital Humano	Capacitar a los empleados en forma continua	% de empleados certificados
	Implementar un sistema de gestión de talento humano	Porcentajes de puestos bajo el sistema de gestión de talento humano
Cultura Organizacional	Generar un excelente clima laboral	Rotación de empleados
	Mejorar el desempeño laboral	Porcentaje de incremento en el rendimiento laboral
Gestión organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados	Cumplimiento del Direccionamiento empresarial
Sistema de Información	Informatizar los procesos administrativos y técnicos	Número de procesos administrativos y técnicos informatizados

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

3.5.3 Formulación de Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que ELECTRO INDUSTRIAL debe lograr, es decir la cuantificación del objetivo, las mismas que deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias, fijadas a nivel empresarial.

Las metas deben ser mencionadas en términos de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente:

CUADRO N° 8
METAS PARA FINANZAS

IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS
Valor para el propietario	Mejorar la liquidez y solvencia del taller	Incrementar la liquidez del negocio en un 30% mediante la reprogramación de los gastos de la empresa
	Maximizar la rentabilidad financiera	Incrementar la rentabilidad en un 4% durante el último periodo del 2012 por ventas realizadas
Financiera	Minimizar los créditos	Disminuir la actividad crediticia a los clientes en un 15%
	Disminuir los gastos	Minimizar los gastos innecesarios en un 2% de forma mensual
Productividad financiera	Optimizar costos operativos	Establecer un presupuesto trimestral de ingresos y gastos para la empresa
	Reducir los desperdicios	Proponer a gerencia en un 30% el uso óptimo de todos los materiales eléctricos, mediante la correcta utilización de los mismos

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

CUADRO N° 9
METAS PARA CLIENTES Y MARKETING

IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS
Gestión Organizacional	Servicios- repuestos de calidad acorde a las exigencia y necesidades de los clientes	Realizar en un 15% al primer mes servicios de manera llamativa como sea posible
Atributos diferenciadores	Reducir los tiempos de espera en la entrega del equipo eléctrico al cliente	Ajustarse en un 20% a los requerimientos de cada uno de los clientes y dependiendo de la magnitud del daño eléctrico
	Implementar el servicio postventa	Ampliar el servicio de postventa en un 30% para una mejor distribución del producto durante el primer mes
	Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones	Diferenciar sus ofertas de aquellas de los competidores en un 15% durante el primer trimestre
Imagen y marca	Aumentar la variedad de servicios- repuestos del taller	Elaborar una prueba prototipo de servicios en el transcurso de los dos primeros trimestres en un 30% dirigido a un segmento específico de mercado
	Crear nuevas alianzas estratégicas	Aperturar nuevos segmentos de mercado en un 15% durante el último semestre del 2012
	Lograr y mantener la fidelización del cliente	Mantenerse en contacto con el cliente en un 15% haciéndole sentir importante y hacerle saber que nos interesamos en el
	Reducir y evitar la cantidad de reclamos	Descubrir fallas presentes y futuras en un 30% haciendo comparaciones con las quejas presentadas
	Crear la imagen corporativa del taller	Reforzar la buena reputación del taller frente a sus clientes en un 20% mediante relaciones directas con los mismos
Crecimiento	Crecer en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo	Presentar al taller como líder en la prestación de transacciones electromecánicas, destacándose por ofertar servicios de calidad, en un 15%

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

CUADRO N° 10
METAS PARA PROCESOS INTERNOS

IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS
Operativos	Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica	Realizar investigaciones en un 15% con el propósito de recopilar información para determinar en donde existen falencias y corregirlas
	Agilizar los diferentes procesos técnicos	Realizar las reparaciones de equipos eléctricos utilizando en un 30% mas maquinaria que manualmente
	Realizar informe permanentes de todas las secciones del taller	Presentar informes a gerencia en un 15% de cumplimiento con los objetivos propuestos mensualmente
Innovación	Renovar tecnológicamente el área técnica	Contar con el 15% de equipos y maquinaria actualizada para finales del 2012, necesarios para la correcta marcha de los procesos de rebobinaje
Regulación	Obtener certificación de calidad ISO	Determinar en un 20% los requisitos previos para la obtención de la certificación de calidad
	Mejorar el sistema de prevención contra accidentes	Contar en un 15% con ropa de trabajo industrial para todos los colaboradores


FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas


CUADRO N° 11
METAS PARA CAPITAL INTANGIBLE


IMPULSADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS
Capital Humano	Capacitar a los empleados en forma continua	Elaborar dos programas de capacitación para el Talento Humano a través de certificaciones de competencias en un 30%
	Implementar un sistema de gestión de talento humano	Evaluar semestralmente la capacidad competitiva del personal en un 20% con la finalidad de rotarlo en las diferentes secciones
Cultura Organizacional	Generar un excelente clima laboral excelente	Flexibilizar y fomentar la comunicación interna del taller de forma trimestral, evitando conflictos en un 30%
	Mejorar el desempeño laboral	Mejorar el desempeño laboral en un 30% durante el último trimestre del 2012
Gestión organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados	Implementar incentivos trimestrales para los empleados que logren alcanzar o superar los objetivos establecidos hasta en un 30%
Sistema de Información	Informatizar los procesos administrativos y técnicos	Informatizar los procesos administrativos y operativos del taller en un 15% durante el último trimestre del 2012, conjugando eficientemente la calidad y cantidad para extraer información de los datos que son manejados dentro de la organización, facilitando el acceso a la información entre las diferentes secciones del taller

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semafórica con base en su avance, se utilizará los colores verde, ámbar y rojo.

 El **verde** representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.

 El color **ámbar** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido.

 Por último, el color **rojo** señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido.

Es importante mencionar que la meta es un porcentaje que se quiere alcanzar tras conversación y análisis con gerencia general, los criterios de aceptación se han realizado acorde a un indicador aceptable, y que se cree prudente tomando en cuenta la meta y objetivo, acorde a lo antes mencionado los criterios de aceptación son los siguientes:

CUADRO N° 12
CUADRO DE MANDO INTEGRAL –BSC DE ELECTRO INDUSTRIAL

DIRECCIÓN-OBJETIVOS OPERATIVOS			MEDIDAS					METAS										MEDIOS																				
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES 2012	2012	2013	2014	2015	2016	RESPONSABLE DE LA META	INICIATIVA ESTRATEGICA/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN	RECURSOS \$ USD																				
FINANZAS	Valor para el propietario	Mejorar la liquidez y solvencia del taller	Índice de Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Semestral	Estados Financieros	0%	30%	-8%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Asesoría Contable y Financiera	Reducir cartera vencida	Asesoría Contable y Financiera	12/01/2013	12/06/2013	\$ 130,00					
		Maximizar la rentabilidad financiera	Índice de Solvencia	Pasivo total/ Activo total	Semestral	Estados Financieros	0%	20%	-8%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Asesoría Contable y Financiera	Diseñar un sistema de gestión y control de ingresos y gastos	Asesoría Contable y Financiera	01/01/2013	01/06/2013	\$ 700,00					
	Rentabilidad financiera	Minimizar los créditos	Ventas a crédito con respecto al total de las ventas	(# de ventas a crédito/ #de ventas) *100	Mensual	Reportes de Ventas	0%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia y Sección Administrativa Comercial	Diseñar un sistema de control de ventas	Gerencia y Sección Administrativa Comercial	01/01/2013	01/12/2016	\$ 400,00
		Disminuir los gastos	Gastos con respecto a la utilidad bruta	(Gastos/Utilidades)*100	Mensual	Estados Financieros	0%	20%	-8%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia, Sección Administrativa Comercial y Sección Técnica	Elaborar presupuesto de gastos	Gerencia, Sección Administrativa Comercial y Sección Técnica	01/01/2013	01/12/2016	\$ 300,00
	Productividad financiera	Optimizar costos operativos	Monto ahorrado en costos operativos	Cantidad en USD ahorrados de los costos operativos totales	Trimestral	Estados Financieros	0%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Sección Técnica	Diseñar un sistema de control de costos	Sección Técnica	01/04/2013	01/12/2016	\$ 300,00
		Reducir los desperdicios	Cantidad de desperdicios mensuales	((Desperdicios mes 1 - Desperdicios mes 2)/Desperdicios mes 2)*100	Trimestral	Reporte Sección Técnica	0%	30%	-25%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Sección Técnica	Campañas de concientización de ahorro productivo	Sección Técnica	01/04/2013	01/12/2016	\$ 300,00
MARKETING Y CLIENTES	Gestión Organizacional	Servicios- repuestos de calidad acorde a las exigencia y necesidades de los clientes	Satisfacción del cliente	(# de ventas/#de servicios prestados)*100	Mensual	Encuesta a clientes	0%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia y Sección Técnica	Mejorar atributos de servicios- repuestos en función de un estudio sobre las necesidades de los clientes de los segmentos de mercado	Gerencia y Sección Técnica	01/01/2013	15/05/2016	\$ 400,00
	Atributos diferenciadores	Reducir los tiempos de espera en la entrega del equipo eléctrico al cliente	Tiempo de ciclo del proceso recepción- entrega	#de días en que se demora en hacer la entrega	Mensual	Reporte de tiempos promedio	0%	20%	-8%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Sección Técnica	Agilizar el proceso de recepción-entrega de los equipos eléctricos	Sección Técnica	01/01/2013	15/05/2016	\$ 400,00
		Implementar el servicio postventa	Satisfacción del cliente sobre el producto vendido	# de productos vendidos/servicios posventa	Mensual	Reporte de la Sección Administrativa y Comercial	0%	30%	-25%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Sección Administrativa y Financiera	Apertura del call center	Sección Administrativa y Financiera	01/01/2013	01/12/2016	\$ 250,00
		Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones	Promociones con respecto al nivel de ventas	(# de promociones/#de ventas)*100	Trimestral	Reporte de la Sección Administrativa y Comercial	0%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia y Sección Administrativa y Comercial	Programa de promociones y descuentos	Gerencia y Sección Administrativa y Comercial	01/01/2013	15/05/2016	\$ 650,00
	Imagen y marca	Aumentar la variedad de servicios- repuestos del taller	Nuevos servicios- repuestos con respecto a las necesidades de los clientes	# de nuevos servicios- productos	Trimestral	Encuesta a clientes	0%	30%	-25%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Sección Técnica	Programa de creación de nuevos servicios y repuestos	Sección Técnica	01/01/2013	01/12/2016	\$ 500,00
		Crear nuevas alianzas estratégicas	Convenios estratégicos firmados	# de convenios de cooperación firmados	Semestral	Reporte de Gerencia	0%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia	Firmar alianzas con empresas competativas que permitan crecer al taller	Gerencia	01/01/2013	01/12/2016	\$ 450,00
		Lograr y mantener la fidelización del cliente	Ventas a cartera de clientes	(#de ventas a cartera de clientes/ #ventas)* 100	Trimestral	Historial de clientes	15%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia y Sección Administrativa y Comercial	Desarrollar benchmarking de mercado	Gerencia y Sección Administrativa y Comercial	01/01/2013	15/05/2016	\$ 350,00
		Reducir y evitar la cantidad de reclamos	Quejas con respecto a clientes	(#quejas/total de clientes)*100	Trimestral	Encuesta a clientes	0%	30%	-25%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerencia y Sección Técnica	Programa de encuestas y entrevistas y solución de problemas existentes	Gerencia y Sección Técnica	01/01/2013	01/12/2016	\$ 400,00
	Crear la imagen corporativa del taller	Porcentaje de mejora en las relaciones empresariales con clientes potenciales y reales	Cantidad porcentual de interacción con clientes reales y potenciales de la empresa	Trimestral	Encuesta a clientes	5%	20%	-8%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerente	Diseñar un manual de imagen corporativa Contratar una agencia de publicidad	Marketing	01/08/2012	01/02/2013	\$500,000 \$600,00	
	Crecimiento	Crear en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo	Participación en el mercado	(#de clientes ELECTRO INDUSTRIAL/demanda provincial)*100	Semestral	Encuesta a clientes	5%	15%	-8%	8%	14%	-15%	20%	-20%	8%	8%	-8%	30%	-30%	8%	29%	-29%	00%	-30%	30%	90%	-90%	00%	-30%	30%	90%	-90%	Gerente	Realizar un plan de marketing Desarrollar campañas publicitarias	Marketing	01/12/2012	01/02/2014	\$1.200,000 \$400,00

DIRECCIÓN-OBJETIVOS OPERATIVOS			MEDIDAS					METAS												MEDIOS													
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES 2012	2012	2013	2014	2015	2016	RESPONSABLE DE LA META	INICIATIVA ESTRATEGICA/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	FIN	RECURSO USD															
PROCESOS INTERNOS	Operativos	Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica	Fallas en el control interno	# de fallas encontradas	Trimestral	Reportes de las diferentes secciones	0%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Programas de control interno	Gerencia y Sección Técnica	01/04/2013	01/12/2015	\$ 300,00
		Agilizar los diferentes procesos técnicos	Tiempo desperdiciados en los procesos	#de cuellos de botella detectados	Trimestral	Reportes de las diferentes secciones	0%	30%	-25%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Reducir procesos innecesarios	Gerencia y Sección Técnica	01/04/2013	01/12/2015	\$ 250,00
		Realizar informe permanentes de todas las secciones del taller	% de informes realizados	(# de informes presentados / # de secciones existentes)*100	Mensual	Reporte de la Sección Administrativa Comercial	0%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Sección Técnica, Sección Administrativa y Comercial	Programar juntas de trabajo con todas las secciones	Sección Técnica, Sección Administrativa y Comercial	01/01/2013	01/12/2016	\$ 150,00
	Innovación	Renovar tecnológicamente el área técnica	Cantidad de maquinaria moderna	# de maquinaria con tecnología de punta adquirida	Anual	Estados Financieros	75%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Realizar un proceso de licitación para realizar la compra de nueva tecnología Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología	Gerencia y Sección Técnica	01/01/2013	01/12/2016	\$750,00 \$450,00
		Regulación	Obtener certificación de calidad ISO	Ejecutar procesos de operación apegados a los requerimientos de las normas ISO	Porcentaje de procesos que se apegan acorde a las normas ISO Porcentaje de procesos que certifican calidad	Anual	Manual de procesos Reportes de calidad	0%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Contratar asesores Implementar un sistema de control de calidad	Gerencia y Sección Técnica	20/12/2012	11/12/2013
			Mejorar el sistema de prevención contra accidentes	Accidentes con respecto a trabajadores	(# de accidentes / # de trabajadores)*100	Trimestral	Reporte de sección técnica	5%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Diseñar un Manual de Seguridad Industrial	Gerencia y Sección Técnica	01/12/2012	01/12/2013
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Humano	Capacitar a los empleados en forma continua	% de empleados certificados	(# de capacitaciones realizadas/# de sugerencias realizadas por empleados)*100	Semestral	Reportes de competencias por empleados y secciones	2%	30%	-25%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerencia y Sección Técnica	Ejecutar programas de capacitación y certificación de competencias claves	Gerencia y Sección Técnica	01/04/2013	01/12/2016	\$ 1.500,00
		Implementar un sistema de gestión de talento humano	Porcentajes de puestos bajo el sistema de gestión de talento humano	Porcentaje de personal bajo procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y promoción	Semestral	Reportes de dotación de factor humano implementados	0%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerente	Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades del taller	Gerente	01/06/2013	01/12/2013	\$ 500,00
	Cultura Organizacional	Generar un excelente clima laboral excelente	Rotación de empleados	(Cantidad de empleados que salen de la empresa/total de empleados)*100	Trimestral	Encuestas al personal	0%	30%	-25%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerente	Crear y ejecutar programas de motivación Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones	Gerente	01/08/2012	01/01/2013	\$100,00 \$300,00
		Mejorar el desempeño laboral	Porcentaje de incremento en el rendimiento laboral	Porcentaje de utilidad o beneficios obtenidos mediante el trabajo de su personal	Mensual	Reportes de Productividad del personal	0%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerente	Evaluar el desempeño laboral Controlar al personal	Gerente	01/08/2012	01/12/2012	\$600,00 \$300,00
	Gestión organizacional	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados	Cumplimiento del Direccionamiento empresarial	# objetivos alcanzados	Trimestral	Reporte de avances de la propuesta	0%	30%	-25%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerente, Sección Administrativa y Comercial, Sección Técnica	Colocar en un lugar visible la filosofía empresarial para lograr un direccionamiento estratégico	Gerente, Sección Administrativa y Comercial, Sección Técnica	01/08/2012	01/12/2012	\$ 900,00
	Sistema de Información	Informatizar los procesos administrativos y técnicos	Número de procesos administrativos y técnicos que han sido aplicados a tecnologías informatizadas como software propio	Número de procesos administrativos y técnicos que han sido aplicados a tecnologías informatizadas como software propio	Trimestral	Reportes de información de los procesos	0%	15%	-8%	8% a 14%	>15%	20%	-30%	10% a 19%	>19%	30%	-35%	15% a 29%	>29%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	100%	-30%	30% a 90%	>90%	Gerente	Crear y ejecutar programas propios informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y técnicos Adquirir software propio Integrar la información mediante software la misma que pueda ser compartida	Gerente	01/09/2012	01/04/2013	\$300,00 \$2.000,00 \$1.000,00

3.6 Identificación de Proyectos

La elaboración de los perfiles de los proyectos conlleva una descripción detallada de cada proyecto y cada uno de los aspectos que involucran su desarrollo, diseñar un proyecto constituye una serie de propuestas, prácticamente analizadas, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima, fundamentalmente en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos.

A continuación se presentan los perfiles de los proyectos que se estiman desarrollar en corto, mediano y largo plazo. (Ver Anexos 14-49)

Proyectos de Corto Plazo

Proyecto No 1: Reducir la cartera vencida

Antecedentes

Dado que el taller cuenta con un nivel de facturación es necesario que cuente con un proceso para la reducción de la cartera, el cual aporte a la salud financiera y liquidez de ELECTRO INDUSTRIAL, pero este no se encuentra estructurado de la mejor manera.

Alcance:

Implementar un proceso de reducción de la cartera vencida, el mismo que será un gran aporte para mejorar la liquidez.

Objetivos del proyecto:

- Mejorar la liquidez y solvencia del taller

Estrategias del proyecto

- Establecer términos y tiempos flexibles de pago con los clientes

- Formular estratégicamente un sistema de descuentos y financiamiento en los pagos
- Establecer convenios con entidades bancarias para ayudar a financiar y asesorar al cliente

Actividades del Proyecto:

- Evaluar el actual proceso de recuperación de cartera.
- Rediseñar el proceso de recuperación de cartera
- Implementar el proyecto.
- Medir resultados.

Indicador de Gestión:

Activo Corriente/Pasivo Corriente

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 12 de Enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 12 de Junio del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Asesoría Contable y Financiera

Costo Estimado:

130 USD

Proyecto No 2: Diseñar un sistema de gestión y control de ingresos y gastos

Antecedentes

ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con un esquema de gestión, es por ello que hemos creído necesario el diseño de un sistema de control de ingreso y gastos el mismo que le será de mucha ayuda ya que podrá vigilar todas las entradas y consumos que se generan a diario, logrando así mejorar su crecimiento y rentabilidad.

Alcance:

Implementar un diseño de gestión y control de ingresos y gasto, el taller si cuenta con un registro pero el mismo no es llevado correctamente es por ello que es indispensable este sistema de inspección.

Objetivos del proyecto:

- Maximizar la rentabilidad financiera

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades y requerimientos de la empresa
- Determinar las necesidades y requerimientos de la empresa
- Cuadro comparativo de proformas
- Presentar a la gerencia para la aprobación de la adquisición
- Adquisición del software
- Capacitación para el manejo del software
- Implementación del software

Indicador de Gestión:

*(# de ventas a crédito/ #de ventas) *100*

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Enero del 2013

• **Fecha de Fin:** 1 de Junio del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Asesoría Contable y Financiera

Costo Estimado:

700 USD

Proyecto No 3: Diseñar un manual de imagen corporativa

Antecedentes

Es necesario que ELECTRO INDUSTRIAL cuente con un manual de imagen corporativa, ya que será de gran ayuda a fin de que terceras personas conozcan los servicios – repuestos que ofrece.

Alcance:

Implementar un manual de imagen corporativa para que capte a nuevos clientes y sus clientes fijos se mantengan, utilizando los servicios que brinda el taller

Objetivos del proyecto:

- Crear la imagen corporativa del taller que ayude a mejorar la rentabilidad del taller

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Establecer el tipo de logotipo del taller

- Analizar los convenios estratégicos
- Realizar un rediseño de las tarjetas de identificación del taller
- Solicitar cotizaciones a empresas que realizan tarjetas de identificación
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

Cantidad porcentual de interacción con clientes reales y potenciales de la empresa

Tiempo:

8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de agosto del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de Junio del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

500 USD

Proyecto No 4: Contratar una agencia de publicidad

Antecedentes

ELECTRO INDUSTRIAL, debe contratar una agencia de publicidad, para que pueda darse a conocer al mercado y de esta manera mejorar sus ventas.

Alcance:

Implementar los servicios de una agencia de publicidad para que le ayude a conocerse en el mercado local.

Objetivos del proyecto:

- Crear la imagen corporativa del taller

Actividades del Proyecto:

- Definir el alcance del proyecto
- Solicitar cotizaciones a las agencias de publicidad
- Seleccionar el tipo de agencia
- Realizar la negociación respectiva con sus ejecutivos
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

Cantidad porcentual de interacción con clientes reales y potenciales de la empresa

Tiempo:

8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de agosto del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de Junio del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

600 USD

Proyecto No 5: Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades del taller**Antecedentes**

Dada las indagaciones pertinentes se pudo encontrar que ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con un manual de gestión de talento humano.

Alcance:

Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades del taller.

Objetivos del proyecto:

- Implementar un sistema de gestión de talento humano

Actividades del Proyecto:

- Establecer las necesidades del taller
- Seleccionar el tipo de manual a realizarse
- Aplicación del manual de talento humano
- Determinar los resultados obtenidos
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

Porcentaje de utilidad o beneficios obtenidos mediante el trabajo de su personal

Tiempo:

5 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de septiembre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de enero del 2013

Recursos:

- Recursos Financiero
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

500 USD

Proyecto No 6 Crear y Ejecutar Programas de Motivación

Antecedentes

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que el taller tenga un personal altamente motivado, tanto moralmente como económicamente, con el fin de que los mismos se sientan identificados y comprometidos con la organización.

Alcance:

Motivar al personal operativo y administrativo del taller con el fin de incrementar sus capacidades.

Objetivos del proyecto:

- Generar un excelente clima laboral y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y eficacia.

Actividades del Proyecto:

- Determinar la situación actual del taller

- Distinguir problemas laborales existentes
- Solicitar cotizaciones a las empresas que brindan este tipo de servicios
- Seleccionar el tipo de curso
- Enseñar a los colaboradores el curso que se les impartirá
- Implementación del proyecto
- Realizar un análisis de los resultados obtenidos

Indicador de Gestión:

*(Cantidad de empleados que salen de la empresa/total de empleados)*100*

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de septiembre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de febrero del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

Responsable:

Gerente

Costo Estimado:

100 USD

Proyecto No 7: Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones

Antecedentes

Conforme a los resultados obtenidos de la investigación realizada en el taller podemos mencionar que no cuenta con un sistema de incentivos o estímulos y sanciones es por ello que es gran importancia su incorporación

Alcance:

Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones que ayude a llevar un control minucioso de los empleados del taller.

Objetivos del proyecto:

- Generar un excelente clima laboral

Indicador de Gestión:

*(Cantidad de empleados que salen de la empresa/total de empleados)*100*

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de septiembre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de febrero del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 8: Evaluar El Desempeño Laboral

Antecedentes

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que el taller se realice evaluaciones al personal, para determinar el nivel de desempeño que poseen cada uno de sus integrantes así, resulta necesario generar un programa de capacitación continua con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos e incrementar sus capacidades y generar así procesos productivos más eficientes.

Alcance:

Evaluar al personal operativo y administrativo de la empresa con el fin de incrementar sus capacidades.

Objetivos del proyecto:

- Mejorar el desempeño laboral del taller Electro Industrial

Estrategias del Proyecto:

- Realizar evaluaciones programadas por áreas.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal en cuanto a desempeño
- Realizar encuestas y evaluar actitud del personal
- Realizar proceso adecuado para la inclusión del personal

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño laboral de los empleados
- Aprobación del proyecto.
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

Porcentaje de utilidad o beneficios obtenidos mediante el trabajo de su personal

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de septiembre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de Junio del 2013

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable

- Gerente

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 9 Controlar al personal

Para un desarrollo empresarial es necesario que se lleve un adecuado y eficiente control al personal, para determinar si se está cumpliendo con todas actividades en las diversas secciones, el mismo que dará como resultado mejoramiento de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Alcance:

Controlar al personal operativo y administrativo del taller con el fin de incrementar sus capacidades.

Objetivos del proyecto:

- Mejorar el desempeño laboral de los empleados que forman parte del taller industrial.

Estrategias del Proyecto:

- Realizar controles programados por áreas.
- Realizar controles periódicos al personal en cuanto a desempeño
- Realizar encuestas y evaluar actitud del personal
- Realizar proceso adecuado para la inclusión del personal

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del taller
- Realizar un registro del control del personal
- Elaborar un reporte de hora de ingreso y salida del personal
- Aprobación del proyecto
- Implementación del Proyecto

Indicador de Gestión:

Porcentaje de utilidad o beneficios obtenidos mediante el trabajo de su personal

Tiempo:

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de septiembre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de Junio del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 10: Colocar En Un Lugar Visible La Filosofía Empresarial Para Lograr Un Direccionamiento Estratégico

Antecedentes

Se debe colocar en un lugar visible la filosofía empresarial para lograr un direccionamiento estratégico, es necesario que este a la vista de todos sus clientes tanto internos como externos, para el logro de las metas, objetivos, políticas, estrategias propuesta por parte de su propietario.

Alcance:

Colocar en un lugar visible la filosofía empresarial para lograr un direccionamiento estratégico con el fin de que todos los empleados del taller tengan el conocimiento respectivo.

Objetivo del proyecto:

- Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados.

Estrategias del Proyecto:

- Realizar controles del direccionamiento estratégico.
- Realizar encuestas de la filosofía empresarial

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del taller
- Colocar la Filosofía empresarial en una parte visible dentro del taller
- Difundir la filosofía empresarial
- Realizar evaluaciones al personal sobre el entendimiento de la filosofía empresarial
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

Objetivos alcanzados

Tiempo:

- **Fecha de Inicio:** 1 de agosto del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2012

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente, Sección Administrativa y Comercial, Sección Técnica

Costo Estimado:

900 USD

Proyectos de Mediano Plazo

Proyecto No 11 Realizar un Plan de Marketing

Antecedentes

En ELECTRO INDUSTRIAL, no se ha realizado investigaciones de mercado por lo que es evidente la necesidad de realizar un adecuado Plan de Marketing que permita conocer las necesidades y requerimientos del cliente, variaciones en el mercado, competencia, y posicionamiento.

Alcance:

Implementar un Plan de Marketing con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, incrementar participación en el mercado, identificar necesidades así como posesionarse y fidelizar los clientes del taller.

Objetivo del proyecto:

- Crecer en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo

Estrategias del Proyecto:

- Determinar la metodología a seguir para realizar el plan de marketing.
- Realizar controles periódicos del plan de marketing

Actividades del Proyecto:

- Diagnostico de la situación actual de la empresa
- Elaborar el plan de marketing y promoción
- Definición y análisis del presupuesto
- Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago
- Aprobación del plan de marketing y promoción
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(#de clientes ELECTRO INDUSTRIAL/demanda provincial)*100*

Tiempo:

7 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de agosto del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de febrero del 2013

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

1200 USD

Proyecto No 12 Desarrollar Campañas Publicitarias**Antecedentes**

ELECTRO INDUSTRIAL no ha desarrollado campañas de publicidad, por lo que es indispensable que se incorpore ya que a través de la misma se puede dar a conocer los servicios que oferta el taller.

Alcance:

Desarrollar campañas publicitarias, que sirvan de guía para dar a conocer el tipo de servicios- repuestos que brinda el taller.

Objetivos del proyecto:

- Crecer en el mercado local servicios innovadores y mejorar el posicionamiento en el mismo

Actividades del Proyecto:

- Definir el alcance del proyecto
- Solicitar proformas de los costos de la publicidad en las diferentes pautas
- Escoger la Publicidad que se va a aplicar en el taller
- Negociar las pautas del contrato con los expertos de la publicidad
- Implementación del proyecto
- Evaluación de la publicidad

Indicador de Gestión:

$(\# \text{de clientes ELECTRO INDUSTRIAL} / \text{demanda provincial}) * 100$

Tiempo:

9 meses

- **Fecha de Inicio:** 01 de junio del 2013
- **Fecha de Fin:** 01 de febrero del 2014

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

400 USD

Proyecto No 13 Contratar Asesores

Antecedentes

El taller no ha realizado la contratación de asesores, por ende es necesario que se implemente ya que serán como una ayuda para el desempeño de sus diferentes actividades.

Alcance:

Realizar la incorporación de asesores al taller para que le sirva como guía para la selección de las actividades y necesidades.

Objetivos del proyecto:

- Obtener certificación de calidad ISO

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Realizar un control de los repuestos que utilizan para la reparación de los aparatos eléctricos y motores
- Determinar las necesidades del taller
- Aprobación del proyecto

- Implementación del sistema

Indicador de Gestión:

Porcentaje de procesos que se apegan acorde a las normas ISO
Porcentaje de procesos que certifican calidad

Tiempo:

12 meses

• **Fecha de Inicio:** 20 de Enero del 2013

• **Fecha de Fin:** 11 de diciembre del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

Gerencia y Sección Técnica

Costo Estimado:

750 USD

Proyecto No 14 Implementar Un Sistema De Control De Calidad

Antecedentes

Dado que ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con un sistema de control de calidad, creemos conveniente su implementación porque le ayudara a vigilar el manejo de la maquinaria y equipos electrónicos existentes, logrando así buenos resultados que vayan en beneficio del taller.

Alcance:

Implementar un sistema de control de calidad que sirva como base para inspección de la maquinaria

Objetivos del proyecto:

- Obtener certificación de calidad ISO que beneficie al taller

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Realizar un control de los repuestos que utilizan para la reparación de los aparatos eléctricos y motores
- Determinar las necesidades del taller
- Aprobación del proyecto
- Implementación del sistema

Indicador de Gestión:

Porcentaje de procesos que se apegan acorde a las normas ISO
Porcentaje de procesos que certifican calidad

Tiempo:

12 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 12 de diciembre del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros
- Recursos Humanos.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerencia y Sección técnica

Costo Estimado:

1000 USD

Proyecto No 15 Diseñar un Manual de Seguridad Industrial**Antecedentes**

El Taller no cuenta con un manual de seguridad industrial, por ello hemos creído necesario que se incorpore, ya es importante que se mantenga todos los estándares de seguridad y así evitar accidentes posteriores.

Alcance:

Diseñar un manual de seguridad industrial que sirva de apoyo para los empleados y así evitar accidentes que de puedan producir.

Objetivos del proyecto:

- Mejorar el sistema de prevención contra accidentes

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Detallar todos los materiales que tiene que tener el taller para evitar accidentes laborales
- Realizar capacitaciones a los empleados de las maquinarias y equipos que se manipulan
- Llevar un control de los implementos de seguridad
- Ejecución del proyecto
- Evaluación del manual de seguridad

Indicador de Gestión:

*(# de accidentes /# de trabajadores)*100*

Tiempo:

12 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerencia y Sección técnica

Costo Estimado:

500 USD

**Proyecto No 16 Crear y Ejecutar Programas Informáticos que Permitan
Informatizar los Procesos Administrativos y Técnicos**

Antecedentes

El Taller no cuenta con un ejecución programas informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y técnicos, por ello hemos creído necesario que se incorpore, ya permite llevar un control de los procesos administrativos y técnicos.

Alcance:

Ejecutar programas informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y técnicos.

Objetivo del proyecto:

- Informatizar los procesos administrativos y técnicos

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Establecer qué tipo de programa informático a incorporar
- Coordinar con todas secciones del taller
- Realizar un cronograma de la actividades que se van a llevar a cabo
- Implementación del proyecto
- Evaluación del programa

Indicador de Gestión:

Número de procesos administrativos y técnicos que han sido aplicados a tecnologías informáticas tales como software propio

Tiempo:

8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de octubre del 2012
- **Fecha de Fin:** 1 de mayo del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 17 Adquirir un software propio**Antecedentes**

Conforme a las indagaciones realizadas dentro de taller podemos manifestar que no cuenta con un software propio, por eso se hace necesaria su incorporación.

Alcance:

Adquirir un software propio, que le permita llevar el registro de todas y cada una de las actividades realizadas.

Objetivos del proyecto:

- Informatizar los procesos administrativos y técnicos

Actividades del Proyecto:

- Determinar el tipo de software a adquirir
- Solicitar proformas del software que se va a utilizar en el taller
- Analizar el presupuesto a ser utilizado
- Negociaciones con expertos en el sistema
- Adquisición del software
- Ejecución del proyecto

Indicador de Gestión:

Número de procesos administrativos y técnicos que han sido aplicados a tecnologías informáticas tales como software propio

Tiempo:

8 meses

Fecha de Inicio: 1 de octubre del 2012

Fecha de Fin: 1 de mayo del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

2000 USD

Proyecto No 18 Integrar la Información Mediante un Software la misma que pueda ser Compartida**Antecedentes**

Una vez determinadas las necesidades del taller podemos manifestar que no cuenta con una integración de información mediante un software la misma que pueda ser compartida, para sus diferentes secciones que permita la facilidad de su trabajo.

Alcance:

- Integrar la Información Mediante un Software la misma que pueda ser compartida

Objetivo del proyecto:

- Informatizar los procesos administrativos y técnicos

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Realizar capacitaciones a los empleados del Software implementado en el taller
- Controlar que la información que se introduzca en el sistema sea la correcta
- Coordinar con la unidad administrativa y Técnica
- Implementación del proyecto
- Evaluación del sistema

Indicador de Gestión:

Número de procesos administrativos y técnicos que han sido aplicados a tecnologías informáticas tales como software propio

Tiempo:

8 meses

Fecha de Inicio: 1 de octubre del 2012

Fecha de Fin: 1 de mayo del 2013

Recursos:

- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

400 USD

Proyectos de Largo Plazo

Proyecto No 19 Diseñar un Sistema de Control de Ventas

Antecedentes

Es muy importante tener procedimientos internos óptimos que contribuyan con el buen desarrollo y servicio del taller, es por esto que se propone un programa de control interno por áreas de trabajo el cual evaluaré trimestralmente los procedimientos que se están utilizando con el fin de poder mejorarlos y de esta manera optimizar los recursos con el fin de brindar un servicio más eficiente.

Alcance:

Realizar controles trimestrales de las actividades que tiene cada área del taller, con el fin de eliminar errores.

Objetivos del proyecto:

- Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica por medio del control interno

Actividades del Proyecto:

- Identificación de procesos internos que posee la empresa y personas encargadas de los mismos.
- Evaluación y corrección de procesos internos
- Diseñar un modelo de control a seguir.
- Implementación del proyecto
- Evaluación del control interno

Indicador de Gestión:

Fallas en el control interno

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 20 Elaborar presupuesto de gastos**Antecedentes**

Como resultado de la investigación realizada en ELECTRO INDUSTRIAL, podemos deducir que no cuenta con un presupuesto de gasto, es por ello que se debe implementar ya que este permitirá tener un control de todos los gastos que se den en el taller y es muy beneficioso.

Alcance:

Elaborar presupuesto de gastos que permita llevar un control y proyecciones de los gastos para periodos posteriores.

Objetivos del proyecto:

- Disminuir los gastos

Actividades del Proyecto:

- Evaluar los ingresos de taller
- Evaluar los gastos del taller
- Eliminar los gastos innecesarios
- Determinar un punto de equilibrio entre los ingresos y gastos
- Determinar el comportamiento del presupuesto
- Verificar el cumplimiento del presupuesto

Tiempo:

45 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2015

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 21 Diseñar un sistema de control de costos

Antecedentes

Previo a la investigación realizada en el taller nos da como resultado que no posee un sistema de control de costos, por ello es necesario que se implemente para analizar los los diferente costos que incurre el mismo

Alcance:

Diseñar un sistema de control de costos

Objetivos del proyecto:

- Optimizar costos operativos

Actividades del Proyecto:

- Evaluación y ajuste del sistema de costos
- Realizar procedimientos adecuados para la evaluación y selección de proveedores administrativos y financieros
- Evaluar proveedores actuales y negociar con los mismos precios y tarifas previo a cronograma de recursos
- Concientizar al personal sobre la optimización de recursos y ahorro
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

Cantidad en USD ahorrados de los costos operativos totales

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.

Responsable:

- Sección Técnica

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 22 Campañas de concientización de ahorro productivo

Antecedentes

Es indispensable que el taller cuente con campañas de concienticen el ahorro productivo, para mejorar el crecimiento económico y rentable es por eso que se debe realizar la correspondiente implementación para obtener buenos resultados y beneficios.

Alcance:

Campañas de concientización de ahorro productivo

Objetivos del proyecto:

- Reducir los desperdicios

Actividades del Proyecto:

- Establecer las necesidades del taller

- Analizar qué tipo de campaña se va a impartir para el ahorro productivo
- Comunicarse entre todos y cada una de las secciones del taller sobre las campañas
- Realizar un registro de los resultados obtenidos
- Aprobación de la campaña
- Ejecución del proyecto

Indicador de Gestión:

*(Desperdicios mes 1- Desperdicios mes 2)/Desperdicios mes 2)*100*

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2016

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

USD 300

Proyecto No 23 Mejorar atributos de servicios- repuestos en función de un estudio sobre las necesidades de los clientes de los segmentos de mercado

Antecedentes

Es indispensable que el taller cuente con atributos de servicios de concienticen el ahorro productivo, para mejorar el crecimiento económico y rentable es por eso que se debe realizar la correspondiente implementación para obtener buenos resultados y beneficios.

Alcance:

Mejorar atributos de servicios- repuestos en función de un estudio sobre las necesidades de los clientes de los segmentos de mercado

Objetivos del proyecto:

Servicios- repuestos de calidad acorde a la exigencia y necesidades de los clientes

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Realizar un estudio de segmentación de mercado
- Aprobación del programa
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(# de ventas/#de servicios prestados)*100*

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recurso Humano

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

200 USD

Proyecto No 24 Agilizar el proceso de recepción-entrega de los equipos eléctricos**Antecedentes**

En ELECTRO INDUSTRIAL ha dado como resultado de la investigación realizada que cuenta con un proceso lento, es por ello que se debe definir los procesos que agilicen la entrega rápida de los equipos eléctricos.

Alcance:

Agilizar el proceso de recepción-entrega de los equipos eléctricos

Objetivos del proyecto:

- Reducir los tiempos de espera en la entrega del equipo eléctrico al cliente

Actividades del Proyecto:

- Análisis de los tiempos de entrega
- Analizar y determinar las causas de los retrasos
- Establecer un tiempo adecuados para el cliente
- Implementar mejoras al servicio de entrega tomando en cuenta las urgencias del cliente
- Realizar el presupuesto del proyecto
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

#de días en que se demora en hacer la entrega

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Sección Técnica.

Costo Estimado:

400 USD

Proyecto No 25 Implementar el servicio postventa

Antecedentes

Dada la investigación posteriormente podemos decir que el taller no cuenta con un servicio de post-venta es por ello que se debe realizar la implementación correspondiente.

Alcance:

Implementar el servicio postventa en el taller ELECTRO INDUSTRIAL

Objetivos del proyecto:

Apertura de Call Center

Actividades del Proyecto:

- Evaluar los requerimientos y expectativas de los clientes mediante encuestas
- Análisis del proceso de post- venta actual

- Analizar los resultados obtenidos
- Determinar el tipo de servicio post-venta que va ser implantado
- Aprobación del proyecto
- Implementación y monitoreo del proyecto

Indicador de Gestión:

de productos vendidos/servicios posventa

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

Sección Administrativa y Financiera

Costo Estimado:

400 USD

Proyecto No 26 Programa de promociones y descuentos

Antecedentes

ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con un programa de promociones y descuentos es por ello que se debe realizar la implementación correspondiente.

Alcance:

Programa de promociones y descuentos, para mejorar la rentabilidad del taller

Objetivos del proyecto:

- Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Realizar un programa de las promociones y descuentos de los servicios
- Informar a los clientes las promociones que ofrece el taller por el servicio prestado.
- Aprobación del programa
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(# de promociones/#de ventas)*100*

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de mayo del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.

Responsable:

Sección Administrativa y Comercial

Costo Estimado:

650 USD

Proyecto No 27 Programa de creación de nuevos servicios y repuestos**Antecedentes**

El negocio no cuenta con un programa de creación de nuevos servicios y repuestos es por ello que se debe realizar la implementación correspondiente.

Alcance:

Programa de creación de nuevos servicios y repuestos, es decir lo que el taller va a implementar posteriormente.

Objetivos del proyecto:

- Aumentar la variedad de servicios-repuestos del taller

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Realizar un estudio de mercado
- Fijar los nuevos servicios y repuestos que se podría incorporar al taller
- Aprobación del plan
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

de nuevos servicios-productos

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.

Responsable:

- Sección Técnica.

Costo Estimado:

500 USD

Proyecto No 28 Firmar alianzas con empresas competitivas que permitan crecer al taller

Antecedentes

Las investigaciones realizadas nos afirman que ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con alianzas empresariales, de tal manera que le permitan crecer al negocio.

Alcance:

Firmar alianzas con empresas competitivas que permitan crecer al taller

Objetivos del proyecto:

- Crear nuevas alianzas estratégicas con empresas competitivas

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del proyecto
- Buscar alianzas competitivas
- Establecer que tipo de alianza estratégica se va a llevar a cabo
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto
- Evaluación del proyecto

Indicador de Gestión:

de convenios de cooperación firmados

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerente

Costo Estimado:

450 USD

Proyecto No 29 Desarrollar benchmarking de mercado**Antecedentes**

Dadas la investigación posteriormente podemos decir que el taller no cuenta con un desarrollo de benchmarking de mercado es por ello que se debe realizar la implementación correspondiente.

Alcance:

Desarrollar benchmarking de mercado que permita a la empresa dirigirse hacia nuevas perspectivas que le ayuden a mejorar su rentabilidad.

Objetivo del proyecto:

- Lograr y mantener la fidelización del cliente

Actividades del Proyecto:

- Desarrollar un Benchmarking de mercado
- Análisis de los procesos actuales
- Contratar asesoría externa en investigación de mercado
- Realizar un estudio de mercado
- Determinar los puntos fuertes de la competencia
- Desarrollo y presentación de un Benchmarking

- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(#de ventas a cartera de clientes/ #ventas)*100*

Tiempo:

36 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 5 de mayo del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Administrativa y Comercial

Costo Estimado:

350 USD

Proyecto No 30 Programa de encuestas y entrevistas y solución de problemas existentes

Antecedentes

Previa la indagación realizada se tiene como resultado que el taller no cuenta con un programa de entrevistas y encuestas que permitan identificar los inconvenientes existentes de una sección a otra, con la implementación de programa se dará soluciones a los problemas existentes

Alcance:

Programa de encuestas y entrevistas para dar soluciones a los posibles problemas que se puedan presentar en el día o con el transcurso del tiempo.

Objetivos del proyecto:

- Reducir y evitar la cantidad de reclamos

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Elaborar una entrevista al propietario del taller
- Realizar encuestas a los colaboradores del taller
- Tabular los resultados de las encuestas
- Aprobación del programa
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(#quejas/total de clientes)*100*

Tiempo:

45 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

400 USD

Proyecto No 31 Programas de controles internos**Antecedentes**

Es muy importante tener procedimientos internos óptimos que contribuyan con el buen desarrollo y servicio del taller, es por esto que se propone un programa de control interno por áreas de trabajo el cual evaluaré trimestralmente los procedimientos que se están utilizando con el fin de poder mejorarlos y de esta manera optimizar recursos con el fin de brindar un servicio más eficiente.

Alcance:

Realizar controles trimestrales de las actividades que tiene cada área del taller, con el fin de eliminar errores.

Objetivos del proyecto:

- Controlar o rectificar las posibles fallas en el área administrativa y técnica por medio del control interno

Actividades del Proyecto:

- Identificación de procesos internos que posee la empresa y personas encargadas de los mismos.
- Evaluación y corrección de procesos internos
- Diseñar un modelo de control a seguir.
- Implementación del proyecto
- Evaluación del control interno

Indicador de Gestión:

Fallas en el control interno

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

300 USD

Proyecto No 32 Reducir procesos innecesarios**Antecedentes**

ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con este proceso, y es indispensable que se incorpore al taller para que se puedan reducir los procesos innecesarios que las diversas secciones, logrando así las metas y objetivos propuestos

Alcance:

Reducir procesos innecesarios del taller para que esos ingresos que quedan se puedan invertir y se obtenga una mayor utilidad.

Objetivos del proyecto:

- Agilizar los diferentes procesos técnicos

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Realizar un listado para reducir los procesos innecesarios
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

#de cuellos de botella detectado

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.

Responsable:

Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

250 USD

Proyecto No 33 Programar juntas de trabajo con todas las secciones**Antecedentes**

ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con este tipo de programas por lo que es recomendable que se implemente y le será de gran ayuda para distribución de trabajo de las diferentes secciones logrando así la satisfacción de todos sus colaboradores.

Alcance:

Programar juntas de trabajo con todas las secciones de Electro Industrial

Objetivos del proyecto:

Renovar tecnológicamente el área técnica

Indicador de Gestión:

de maquinaria con tecnología de punta adquirida

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

150 USD

Proyecto No 34 Realizar un proceso de licitación para la compra de nueva tecnología

Antecedentes

Debido a que no posee este tipo de procesos creemos necesario su implementación, ya que facilitara la compra de nueva tecnología para el taller que permita satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Alcance:

Realizar un proceso de licitación para la compra de nueva tecnología, que permita ofrecer un servicio confiable a sus clientes.

Objetivos del proyecto:

Renovar tecnológicamente el área técnica

Actividades del Proyecto:

- Determinar el alcance del taller
- Realizar un proceso de licitación para la adquisición de nueva tecnología

- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

de maquinaria con tecnología de punta adquirida

Tiempo:

60 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de enero del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

200 USD

Proyecto No 35 Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología

Antecedentes

ELECTRO INDUSTRIAL no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores, y a fin de exista un mejor desarrollo de las actividades, se debe implementar este proyecto

Alcance:

Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología que permita al taller contar con una tecnología de punta, para brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción esperada por sus clientes.

Objetivos del proyecto:

- Renovar tecnológicamente el área técnica

Actividades del Proyecto:

- Establecer un equipo de trabajo encargado
- Evaluar el sistema actual de cada uno de los proveedores
- Identificar los problemas que los proveedores han venido generando en los últimos años
- Análisis de los proveedores existentes en el mercado
- Selección de proveedores más idóneos
- Implementar un sistema de control para los proveedores
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

De maquinaria con tecnología de punta adquirida

Tiempo:

33 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2015

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado:

450 USD

Proyecto No 36 Ejecutar programas de capacitación y certificación de competencias claves**Antecedentes**

Dado que el taller no cuenta con este programa es indispensable su incorporación debido a que se puede realizar capacitaciones para el personal con su debida certificación que garanticen la jornada recibida siempre buscado la excelencia para el negocio.

Alcance:

- Ejecutar programas de capacitación y certificación de competencias claves

Objetivos del proyecto:

- Capacitar a los empleados en forma continua

Actividades del Proyecto:

- Determinar las necesidades del taller
- Realizar capacitaciones al personal para estar a la par con la competencia
- Realizar una evaluación de las capacitaciones efectuadas
- Aprobación del proyecto
- Implementación del proyecto

Indicador de Gestión:

*(# de capacitaciones realizadas/# de sugerencias realizadas por empleados)*100*

Tiempo:

45 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Abril del 2013
- **Fecha de Fin:** 1 de Diciembre del 2016

Recursos:

- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

Responsable:

- Gerencia y Sección Técnica.

Costo Estimado

1500 USD

3.7 Presupuestación

3.7.1 Presupuesto del Proyecto

El presupuesto de los proyectos es el siguiente:

TABLA N° 28 PRESUPUESTO PROYECTOS CORTO PLAZO

PROYECTOS A CORTO PLAZO		PRESUPUESTO	
CORTO PLAZO	PROYECTO N° 1	Reducir cartera vencida	130,00
	PROYECTO N° 2	Diseñar un sistema de gestión y control de ingresos y gastos	700,00
	PROYECTO N° 3	Diseñar un manual de imagen corporativa	500,00
	PROYECTO N° 4	Contratar una agencia publicidad	600,00
	PROYECTO N° 5	Diseñar un manual de gestión de talento humano acorde con las necesidades del taller	500,00
	PROYECTO N° 6	Crear y ejecutar programas de motivación	100,00
	PROYECTO N° 7	Implementar un sistema de incentivos o estímulos y sanciones	300,00
	PROYECTO N° 8	Evaluar el desempeño laboral	600,00
	PROYECTO N° 9	Controlar al personal	300,00
	PROYECTO N° 10	Colocar en un lugar visible la filosofía empresarial para lograr un direccionamiento estratégico	900,00
SUBTOTAL CORTO PLAZO			4630,00

FUENTE: BSC

ELABORADO POR: Tesistas

TABLA N° 29
PRESUPUESTO PROYECTOS MEDIANO PLAZO

PROYECTOS A MEDIANO PLAZO		PRESUPUESTO	
MEDIANO PLAZO	PROYECTO N° 11	Realizar un plan de marketing	1200,00
	PROYECTO N° 12	Desarrollar campañas publicitarias	400,00
	PROYECTO N° 13	Contratar asesores	750,00
	PROYECTO N° 14	Implementar un sistema de control de calidad	1000,00
	PROYECTO N° 15	Diseñar un Manual de Seguridad Industrial	500,00
	PROYECTO N° 16	Crear y ejecutar programas informáticos que permitan informatizar los procesos administrativos y técnicos	300,00
	PROYECTO N° 17	Adquirir un software propio	2000,00
	PROYECTO N° 18	Integrar la información mediante un software la misma que pueda ser compartida	1000,00
SUBTOTAL MEDIANO PLAZO		7150,00	

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

TABLA N° 30
PRESUPUESTO PROYECTOS LARGO PLAZO

PROYECTOS A LARGO PLAZO		PRESUPUESTO	
LARGO PLAZO	PROYECTO N° 19	Diseñar un sistema de control de ventas	400,00
	PROYECTO N° 20	Elaborar presupuesto de gastos	300,00
	PROYECTO N° 21	Diseñar un sistema de control de costos	300,00
	PROYECTO N° 22	Campañas de concientización de ahorro productivo	300,00
	PROYECTO N° 23	Mejorar atributos de servicios- repuestos en función de un estudio sobre las necesidades de los clientes de los segmentos de mercado	400,00
	PROYECTO N° 24	Agilizar el proceso de recepción-entrega de los equipos eléctricos	400,00
	PROYECTO N° 25	Apertura del call center	250,00
	PROYECTO N° 26	Programa de promociones y descuentos	650,00
	PROYECTO N° 27	Programa de creación de nuevos servicios y repuestos	500,00
	PROYECTO N° 28	Firmar alianzas con empresas competitivas que permitan crecer al taller	450,00
	PROYECTO N° 29	Desarrollar benchmarking de mercado	350,00
	PROYECTO N° 30	Programa de encuestas y entrevistas y solución de problemas existentes	400,00
	PROYECTO N° 31	Programas de control interno	300,00
	PROYECTO N° 32	Reducir procesos innecesarios	250,00
	PROYECTO N° 33	Programar juntas de trabajo con todas las secciones	150,00
	PROYECTO N° 34	Realizar un proceso de licitación para la compra de nueva tecnología	300,00
PROYECTO N° 35	Fijar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología	450,00	
PROYECTO N° 36	Ejecutar programas de capacitación y certificación de competencias claves	1500,00	
SUBTOTAL LARGO PLAZO		7650,00	

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

TABLA N° 31 TOTAL PRESUPUESTO DE PROYECTOS

SUBTOTAL CORTO PLAZO	4630,00
SUBTOTAL MEDIANO PLAZO	7150,00
SUBTOTAL LARGO PLAZO	7650,00
TOTAL	19430,00

FUENTE: DIFERENTES RUBROS DE PROYECTOS
ELABORADO POR: Tesistas

Con la determinación del presupuesto de cada proyecto a continuación se procede a prorratear acorde a su tiempo de ejecución

**TABLA N° 32
DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO**

PROYECTO	COSTO	2012	2013	2014	2015	2016
Corto Plazo	4.630,00	2.978,58	1.651,42	-	-	-
Mediano Plazo	7.150,00	1.929,74	5.006,93	213,33	-	-
Largo Plazo	7.650,00	-	1.756,96	2.035,62	2.035,66	1.821,76
TOTAL	19.430,00	4.908,32	8.415,31	2.248,95	2.035,66	1.821,76

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

3.7.2 Flujo de Efectivos proyectados con y sin Proyectos

3.7.2.1 Flujo de Efectivo proyectados sin proyectos

Los flujos de caja son la medida de la liquidez de la empresa, y de su proyección a lo largo de un periodo de tiempo. Se los puede utilizar para determinar:

- Liquidez de una empresa.
- Viabilidad de un proyecto de inversión.
- Rentabilidad de la empresa.
- Crecimiento de la empresa.

Todos estos usos están condicionados a la veracidad de los datos utilizados para realizar las proyecciones, por lo que, para obtener los resultados más objetivos, se deberá utilizar datos lo más cercanos a la realidad.

En el caso de ELECTRO INDUSTRIAL para poder realizar la proyección de los flujos de caja se realizó un análisis histórico del desempeño del taller, en base a una tasa de crecimiento del 4% tanto para sus ingresos que está tomando del crecimiento entre el año 2010 y 2011, considerando el porcentaje promedio de crecimiento en ventas: (Ver Anexos 50-51)

TABLA N° 33
PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	20.559,00	21.381,36	22.236,61	23.126,08	24.051,12	25.013,17
TASA DE CRECIMIENTO		4%	4%	4%	4%	4%

FUENTE: BSC
ELABORADO POR: Tesistas

En cuanto a los costos y gastos de determino que tienen un incremento del 2% año a año, los datos proyectados son los siguientes:

TABLA N° 34 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
COSTOS Y GASTOS	8.500,00	8.670,00	8.843,40	9.020,27	9.200,67	9.384,69
TASA		2%	2%	2%	2%	2%

FUENTE: ELECTRO INDUSTRIAL
ELABORADO POR: Tesistas

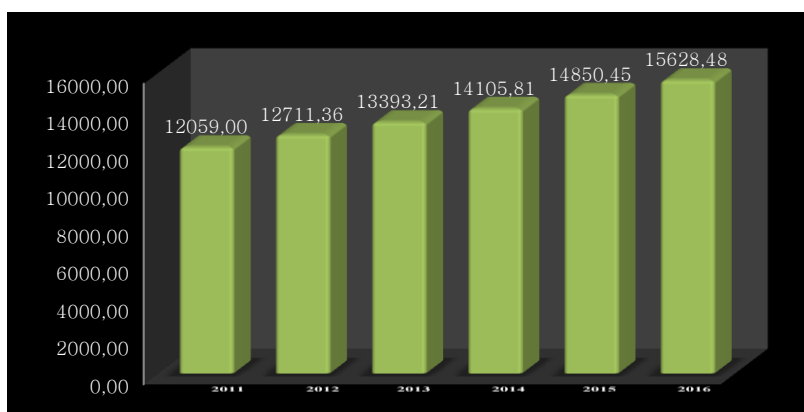
Dado los datos de la tabla N° 34 se determina el Fujo de caja sin proyectos:

**TABLA N° 35
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS**

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	20559,00	21381,36	22236,61	23126,08	24051,12	25013,17
COSTOS Y GASTOS	8500,00	8670,00	8843,40	9020,27	9200,67	9384,69
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	12059,00	12711,36	13393,21	14105,81	14850,45	15628,48

FUENTE: ELECTRO INDUSTRIAL
ELABORADO POR: Tesistas

**GRÁFICO N° 27
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS**



ELABORADO POR: Tesistas

Como se observa en el gráfico la utilidad operativa tiene una tendencia a incrementarse pero lentamente en los siguientes años, estos resultados son sin la participación de los proyectos planteados en el presente proyecto de grado.

3.7.2.2 Flujo de Efectivo Proyectados con Proyectos

Según las metas establecidas en el BSC, para las ventas se considera un incremento del 4% , los datos proyectados son:

TABLA N° 36
PROYECCIÓN DE VENTAS CON PROYECTOS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	20.559,00	21.381,36	22.878,06	25.165,86	28.437,42	32.987,41
TASA DE CRECIMIENTO	4%	7%	10%	13%	16%	19%

FUENTE: ELECTRO INDUSTRIAL-BSC
ELABORADO POR: Tesistas

Las metas en el Balanced ScoreCard prevén una disminución del 2% anual en los costos y gastos como se observa en la tabla:

TABLA N° 37
PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS CON PROYECTOS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
COSTOS Y GASTOS	8.500,00	8.670,00	9.010,00	9.530,20	10.251,00	11.204,02
TASA	2%	4%	6%	8%	10%	12%

FUENTE: ELECTRO INDUSTRIAL-BSC
ELABORADO POR: Tesistas

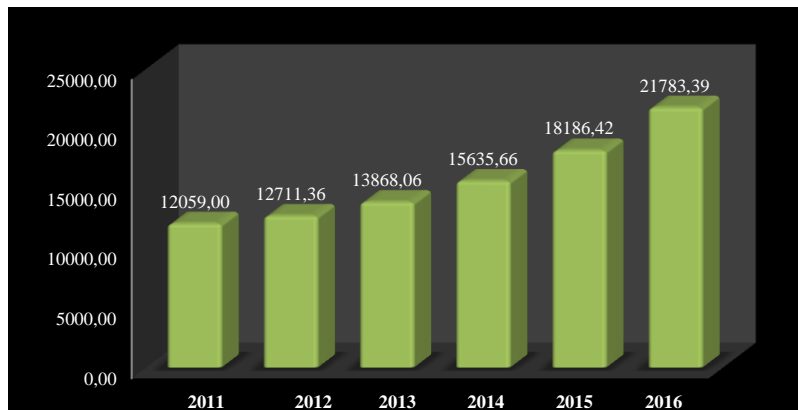
Dado los datos de la tabla N° 37 se determina el Flujo de Caja con proyecto.

TABLA N° 38
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	20559,00	21381,36	22878,06	25165,86	28437,42	32987,41
COSTOS Y GASTOS	8500,00	8670,00	9010,00	9530,20	10251,00	11204,02
(=)FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	12059,00	12711,36	13868,06	15635,66	18186,42	21783,39

FUENTE: ELECTRO INDUSTRIAL-BSC
ELABORADO POR: Tesistas

GRÁFICO N° 28
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS



ELABORADO POR: Tesistas

Se muestra claramente que la implementación de los proyectos generaría un incremento significativo para la empresa.

3.7.3. Comparación Flujo de Caja con y sin proyectos

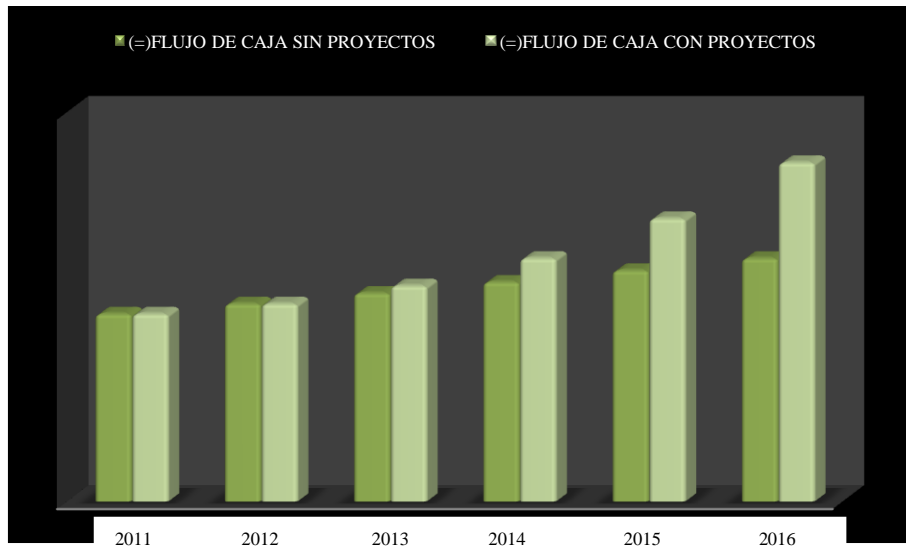
Se muestra claramente que la implementación de los proyectos generaría un incremento significativo para el taller

TABLA N° 39
COMPARACIÓN FLUJO DE CAJA CON Y SIN PROYECTOS

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	12059,00	12711,36	13393,21	14105,81	14850,45	15628,48
(=)FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	12059,00	12711,36	13868,06	15635,66	18186,42	21783,39

FUENTE: FLUJO DE CAJA
ELABORADO POR: Tesistas

GRÁFICO N° 29
COMPARACIÓN FLUJO DE CAJA CON Y SIN PROYECTOS



ELABORADO POR: Tesistas

Se puede observar la rentabilidad alcanzada con la implementación del modelo de gestión estratégica es superior a la obtenida sin proyectos, logrando una variación de considerable.

3.7.4. Flujo de Caja Incremental

El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado.

Así, es el cuadro relevante para el análisis de la bondad del proyecto.

Los ingresos que se registran en el flujo de fondos incremental deben ser claramente atribuibles a la realización del proyecto que se está evaluando. Los ingresos incrementales son los que resultan de una comparación de los ingresos en el escenario con proyecto y sin proyecto.

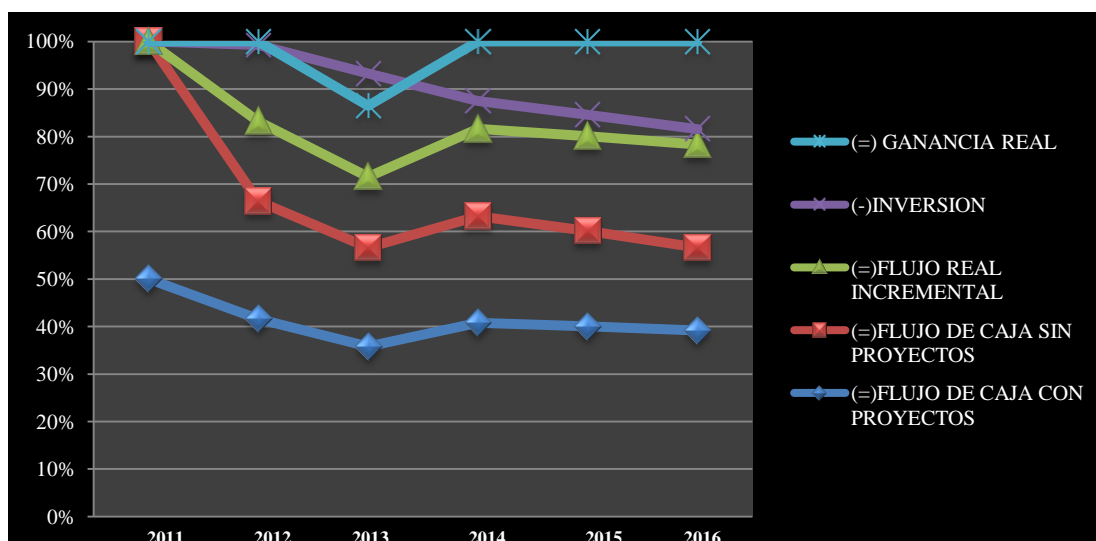
La diferencia sólo se puede atribuir a la ejecución del proyecto. A continuación se presenta un comparativo entre el mantener una empresa sin plan y el implementar un modelo de gestión estratégica.

TABLA N° 40
FLUJO INCREMENTAL

AÑOS	2011 Base	2012	2013	2014	2015	2016
(=)FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	12059,00	12711,36	13868,06	15635,66	18186,42	21783,39
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	12059,00	7574,00	8070,76	8591,27	9136,55	9707,67
(=)FLUJO REAL INCREMENTAL	0,00	5137,36	5797,30	7044,39	9049,88	12075,72
(-)INVERSIÓN		4908,32	8415,31	2248,95	2035,66	1821,76
(=) GANANCIA REAL		229,04	-2618,01	4795,44	7014,22	10253,96

ELABORADO POR: Tesistas

GRÁFICO N° 30
FLUJO INCREMENTAL



ELABORADO POR: Tesistas

Se puede observar que con la participación de los proyectos, se lograra que los ingresos se incrementen y los gastos disminuyan notablemente y por ende la utilidad será mayor en los siguientes años, es decir que el modelo de gestión estratégica ayuda al taller a obtener mejores resultados en los años posteriores llegando a estar sobre el flujo de caja proyectado sin modelo, por eso es importante desarrollar los proyectos planteados para mejorar el nivel de rentabilidad de ELECTRO INDUSTRIAL.

3.8 Analisis Financiero

3.8.1 Tasa Minima de Aceptación de Rendimiento

Para poder realizar la evaluación financiera es necesario calcular la tasa mínima aceptable del proyecto, TMAR, la misma que contiene los siguientes componentes (sin crédito):

TABLA N° 41**TMAR**

DETERMINACIÓN DE LA TMAR (Tasa de Descuento)	
Riesgo País	8,92%
Tasa de Inflación	4,85%
TMAR	13,77%

FUENTE: BCE

ELABORADO POR: Tesistas

Como se puede apreciar en la tabla , se obtuvo un TMAR de 13,77%

3.8.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto VAN es un indicador que representa el valor actual de los flujos netos de efectivo, descontando la inversión inicial.

El valor actual neto es el promedio en dinero e indica la mayor riqueza que obtendrá el inversionista, trae a valor presente todos los flujos de efectivo esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

TABLA N° 42**VALORACIÓN DEL FLUJO**

PERIODOS	AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN DESCONTADA	VAN
1	2012	5137,36	4908,32	229,04	200,91
2	2013	5797,30	8415,31	-2618,01	-571,67
3	2014	7044,39	2248,95	4795,44	489,31
4	2015	9049,88	2035,66	7014,22	334,44
5	2016	12075,72	1821,76	10253,96	228,47
TOTAL		39104,65	19430,00	19674,65	681,47

ELABORADO POR: Tesistas

La empresa con la implementación del modelo de gestión estratégica tendrá un VAN de \$681,47 tomando en cuenta la inversión inicial, lo que significa que la inversión es provechosa y por lo tanto los proyectos planteados son viables.

3.8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno TIR es un indicador financiero que se utiliza para calcular el rendimiento de una inversión. Se define como la tasa de interés que equivale al valor presente de la expectativa futura de recibir el costo del gasto desembolsado.

TABLA N° 43
VALORES PARA EL CÁLCULO DEL TIR

AÑOS	2011	Base	2012	2013	2014	2015	2016
(=)FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	12059,00		12711,36	13868,06	15635,66	18186,42	21783,39
(=)FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	12059,00		7574,00	8070,76	8591,27	9136,55	9707,67
(=)FLUJO REAL INCREMENTAL	0,00		5137,36	5797,30	7044,39	9049,88	12075,72
(-)INVERSIÓN	0,00		4908,32	8415,31	2248,95	2035,66	1821,76
(=) GANANCIA REAL	0,00		229,04	-2618,01	4795,44	7014,22	10253,96

ELABORADO POR: Tesistas

FUENTE: FLUJO INCREMENTAL

TABLA N° 44
TIR

PERIODOS	GANANCIA REAL	TIR
2012	229,04	32,7%
2013	-2618,01	
2014	4795,44	
2015	7014,22	
2016	10253,96	
TOTAL	19674,65	

ELABORADO POR: Tesistas

Los valores que se toman para el cálculo del TIR son los que se observan en la tabla N° 44 los que son llamados ganancia real.

Aplicando la fórmula del TIR nos da una tasa del 32,7%, esto nos indica que se recuperará la inversión a una tasa mayor a la que se esperaba.

3.8.4 Relación Beneficio – Costo

Este expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto

TABLA N° 45
VALORES PARA EL CÁLCULO DEL RBC

PERIODOS	AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN DESCONTADA
1	2012	5137,36	4908,32	229,04
2	2013	5797,30	8415,31	-2618,01
3	2014	7044,39	2248,95	4795,44
4	2015	9049,88	2035,66	7014,22
5	2016	12075,72	1821,76	10253,96
TOTAL		39104,65	19430,00	19674,65

ELABORADO POR: Tesistas

FUENTE: FLUJO INCREMENTAL

TABLA N° 46
RBC

	Flujo incremental descontado	39104,65	
RBC =	-----		1,99
	Inversión descontada	19674,65	

ELABORADO POR: Tesistas

El resultado del costo –beneficio nos muestra que por cada dólar que se invierta en el ELECTRO INDUSTRIAL se obtendrá \$0,99 de ganancia.

3.8.5 Recuperación de la Inversión

Período de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada período durante la vida útil del mismo.

TABLA N° 47
VALORES PARA EL CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN

PERIODOS	AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN DESCONTADA
2012	2012	5137,36	4908,32	229,04
2013	2013	5797,30	8415,31	-2618,01
2014	2014	7044,39	2248,95	4795,44
2015	2015	9049,88	2035,66	7014,22
2016	2016	12075,72	1821,76	10253,96
TOTAL		39104,65	19430,00	19674,65

ELABORADO POR: Tesistas

FUENTE: FLUJO INCREMENTAL

TABLA N° 48
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Período de Recuperación =	Inversión- Recuperación	19200,96	
	-----		3,74
	Flujo del año	5137,36	

ELABORADO POR: Tesistas

Es decir 3 años y 7 meses con lo que se concluye que el modelo si es viable debido a que existe una recuperación de la inversión en un período inferior al tiempo de duración del modelo de gestión estratégica.

3.9 CONCLUSIONES

- A pesar de que el taller como la mayoría de negocios artesanales, se ha manejado de una manera informal, sin establecer un direccionamiento estratégico, se ha desempeñado en gran medida, marcada por un crecimiento importante dentro del mercado de la climatización sin embargo se ha visto la necesidad de implementar un modelo de gestión estratégica que permita afianzar el posicionamiento de la empresa en el mercado, logrando de esta manera sostenibilidad y sustentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.
- El taller se encuentra sin un direccionamiento estratégico que le permita proyectarse al mercado objetivo, por tal motivo se ha planteado propuestas de valor para cada perspectiva de la institución para así potenciar las Oportunidades y Fortalezas y disminuir amenazas y debilidades.
- En el plan estratégico, proponemos la creación de la estructura organizacional necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta estructura se refleja las nuevas áreas administrativa, comercial y técnica, anteriormente inexistentes, y su integración con el área financiera de forma externa
- El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de la misión y visión facilitando el proceso para dar un adecuado direccionamiento estratégico para ELECTRO INDUSTRIAL.
- Al dar un direccionamiento estratégico la empresa podrá tener lineamientos claros y saber qué es lo que quiere alcanzar en corto, mediano y largo plazo.
- El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard prueba ser una herramienta poderosa de control y gestión en general, que le permitirá a la empresa medir si sus objetivos estratégicos son cumplidos o no, con la ayuda de parámetros de desempeño de manera instantánea y eficiente.

- Para ELECTRO INDUSTRIAL se han definido 36 proyectos de corto , mediano y largo plazo, basados en los objetivos estratégicos planteados en el direccionamiento estratégico y orientados a la mejora de diferentes áreas de la empresa, que permitirán cumplir las metas establecidas en el cuadro de mando Integral.
- Los resultados de las proyecciones financieras dejan rendimientos aceptables de la inversión, es decir que para la empresa es factible realizar la inversión en los proyectos propuestos.

3.10 RECOMENDACIONES

- Desarrollar el Direccionamiento estratégico que permita una visualización simple y clara de los objetivos del taller, incorporando los conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos, originándose un compromiso con la organización y una mayor claridad en la orientación de los esfuerzos individuales.
- Para que el negocio pueda enfrentar a la competencia e incrementar su participación en el mercado deberá aplicar estrategias y proyectos adecuados que le permita fortalecer y mejorar sus ingresos, fortalecer sus procesos, mejorar su comunicación, tecnología, calidad en el servicio, variedad de servicios, etc.
- Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales, además la utilización de esta herramienta de control de gestión radica en que permite visualizar los resultados de forma sencilla y clara.
- Desarrollar los proyectos descritos, y de manera especial el proyecto de Optimización de procesos, con el propósito de optimizar los recursos y alcanzar una mejor eficiencia productiva. Paralelamente este proyecto permitirá expandir la cartera de servicios ofertada por el taller, lo cual permitiría diversificar las operaciones de esta.
- ELECTRO INDUSTRIAL debe implementar el Servicio Posventa para mejorar las relaciones comerciales con nuestros clientes y por ende fidelizarlos, además también se disminuirá el nivel de quejas de los clientes.

- La ejecución de un plan de capacitación constante para el talento humano, que desarrollará las competencias de los empleados para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.
- Se recomienda el adecuado control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica ya que como se demostró en el análisis financiero, su apropiada implementación y seguimiento ayudará a la empresa a mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el largo plazo.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, de manera que se pueda detectar tempranamente las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño del negocio y el plan estratégico propuesto.