



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard de
Clientes y Procesos de la Empresa Talleres Verdugo*

**Monografía previa al grado
de Ingeniero Comercial**

Autores:

**Arias Abad Diego Manolo
Chérrez Cabrera Nardo Patricio**

Director:

Dr. Mario Molina Narváez

**Cuenca - Ecuador
2009**

DEDICATORIA

La presente monografía esta dedicada a mis padres Manuel y Olga, ya que se han esforzado por darme una buena educación, han sabido cuidar de mi y apoyarme en todo lo que esta a su alcance.

Gracias a su apoyo me han dado la fuerza necesaria para poder concluir con esta monografía.

Diego

A mis padres, quienes han sembrado en mí la semilla de la perseverancia, humildad, sinceridad y amor.

A mis hermanos y sobrinos que con su carisma y benevolencia me han acompañado siempre; mención especial mi ahijado "Sebitas" que con sus sonrisas inocentes me supo alentar mis ánimos.

A todos ustedes va dedicado este trabajo. Mil Gracias

Patricio

AGRADECIMIENTO:

Al cristalizar nuestros anhelos de coronar la meta de nuestra Graduación de Ingeniero Comercial, queremos exteriorizar nuestros agradecimientos primeramente a nuestro Ser Supremo por guiar nuestros pasos y concedernos la vida, a nuestros maestros y muy particularmente a nuestro director de monografía Dr. Mario Molina por su asesoramiento, guía y colaboración para la culminación exitosa del presente ensayo; a la Empresa Talleres Verdugo en la persona del Señor Ricardo Verdugo Z. por su información y motivación a nuestro propósito; a nuestra familia por su incentivo moral brindado y de manera especial a nuestros abnegados padres por su apoyo material e incondicional. Para todos ellos nuestra gratitud y que Dios os pague.

Diego Arias A.

Patricio Chérrez C.

INDICE DE CONTENIDOS

<u>Dedicatoria</u>	<u>ii</u>
<u>Agradecimiento</u>	<u>iii</u>
<u>Índice de Contenidos</u>	<u>iv</u>
<u>Resumen</u>	<u>vi</u>
<u>Abstract</u>	<u>vii</u>

<u>Introducción</u>	<u>1</u>
---------------------	----------

Capítulo 1

ASPECTOS GENERALES Y ANALISIS DEL ENTORNO

1.1. <u>Antecedentes</u>	<u>3</u>
1.2. <u>Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa</u>	<u>4</u>
1.2.1 <u>Cuales son los clientes internos y sus expectativas</u>	<u>5</u>
1.2.2 <u>Cuales son los clientes externos y sus expectativas</u>	<u>5</u>
1.2.3 <u>Análisis histórico de una base de datos</u>	<u>7</u>
1.2.4 <u>Análisis FODA</u>	<u>11</u>
1.2.5 <u>Cinco Fuerzas de Porter</u>	<u>14</u>

Capítulo 2

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA TALLERES VERDUGO

2.1. <u>Misión</u>	<u>20</u>
2.2. <u>Visión</u>	<u>20</u>
2.3. <u>Valores</u>	<u>20</u>
2.4. <u>Objetivos</u>	<u>21</u>
2.5. <u>Estrategias</u>	<u>22</u>
2.6. <u>Políticas</u>	<u>25</u>

Capítulo 3

BALANCED SCORECARD DE PROCESOS Y CLIENTES

3.1. <u>Conceptos Principales</u>	<u>29</u>
3.2. <u>Modelo de Negocio</u>	<u>31</u>
3.3. <u>Estrategia Genérica</u>	<u>32</u>
3.4. <u>Perspectivas</u>	<u>33</u>
3.4.1 <u>Perspectiva de Procesos</u>	<u>41</u>
3.4.2 <u>Perspectiva del Cliente</u>	<u>50</u>
3.5. <u>Mapa Estratégico</u>	<u>56</u>
3.6. <u>Plan de Negocios</u>	<u>61</u>

Capítulo 4

4.1. <u>Conclusiones</u>	<u>63</u>
4.2. <u>Recomendaciones</u>	<u>65</u>
4.3. <u>Bibliografía</u>	<u>67</u>
4.4. <u>Anexos</u>	<u>68</u>

RESUMEN

El tema del presente trabajo es “Una Propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard de Clientes y Procesos para la empresa Talleres Verdugo”, el mismo ayudara a la empresa a tener una visión clara del negocio y de cuales son sus perspectivas a futuro. Con el Plan Estratégico se podrá saber que hace la empresa, cuales son sus competidores, el análisis FODA, así como también saber la situación actual y a donde quiere llegar, todo esto gracias a un análisis interno y externo de mercado. El Balanced Scorecard ayudara a la dirección de la empresa, ya que será tomado como un panel de control, permitiendo al administrador controlar todas las variables que se puedan dar dentro de la misma, gracias a la información sencilla y resumida que esta nos brinda. Estas herramientas están basadas en la misión y visión de la empresa y lo que se pretende es llegar a cumplir sus metas y objetivos planteados, todo esto para poder satisfacer las necesidades de nuestros Clientes.

ABSTRACT

This project is a "Proposal for a Strategic Plan and Balanced Scorecard of Clients and Processes for the company Talleres Verdugo", which will help the company to have a clear view of the business and its future perspectives. With the Strategic plan, it will be possible to know what the company does, who its competitors are, the SWOT analysis as well as the company's current situation and future plans through an internal and external market analysis. The Balanced Scorecard will help the management of the company because it will be used like a control panel allowing the administrator to control all the variables that could appear within it. These tools are based on the vision and mission of the company and they try to achieve the planned aims and objectives in order to satisfy the needs of the company's clients.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "G. Torres", located below the official stamp.

INTRODUCCION

En el presente trabajo se describe y detalla una Propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard de Clientes y Procesos, los mismos que están aplicados a la empresa Talleres Verdugo.

Para lograr que las empresas tengan un avance significativo y exitoso en la actualidad se requiere de una capacidad empresarial y liderazgo que le permita ser competitiva dentro del mercado y en el segmento al cual están dirigidas. Por lo tanto, es necesario la realización y aplicación del tema antes mencionado, que ayudará a conducir a la empresa al uso eficiente de los recursos, al logro de productos y servicios valorados por los clientes, a la generación de los beneficios que los inversionistas esperan y al crecimiento de la empresa dentro del mercado.

El plan estratégico es un instrumento que contiene la misión, la visión, la situación actual de la empresa, los clientes internos y externos, el análisis FODA, que incluye un conjunto de acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar objetivos planteados que son incrementar las ventas. Mejorar las destrezas y conocimientos del personal, ser líderes en calidad del producto, la motivación del personal para lograr que los pedidos lleguen al cliente con la calidad y el tiempo requerido, así mismo ayuda a que toda la organización entienda y trabaje para alcanzar las metas en común.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial que ayuda a la dirección de una empresa a mediano o largo plazo. Esta será utilizada como un panel de control que le permitirá a su líder o administrador controlar todas las variables que se puedan dar dentro de la empresa, ya que esta nos brinda información indispensable de una forma sencilla y resumida. Esta herramienta parte de la misión y visión de la empresa, luego de un análisis interno y de su entorno de mercado se definen los objetivos organizacionales, los cuales están determinados por períodos y metas, dentro de estos objetivos se plantean estrategias que conducirán al logro de los mismos.



Adicionalmente esta herramienta debe acoplarse con la Planeación Estratégica para que mediante un engranaje sinérgico y armónico, facilite al líder o administrador de la organización contar con información confiable y en tiempo real para alinear y realinear el desenvolvimiento de la organización.

CAPITULO 1.

ASPECTOS GENERALES Y ANALISIS DEL ENTORNO

1.1 Antecedentes.

“Talleres Verdugo” fue fundada en el año de 1975 por el Sr. Ricardo Verdugo Flores. En sus comienzos la empresa producía un balde de volquete en dos meses y estaba ubicada en la zona urbana de la Ciudad de Cuenca específicamente en el sector de Totoracocha; tenía escasamente dos trabajadores para la fabricación. Poco a poco la empresa “Talleres Verdugo” ha ido evolucionando hasta llegar a ser la empresa más grande en el Austro del país en lo que se refiere a la fabricación de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos, en todo este tiempo la empresa a sido familiar y ésta a tenido el control de la misma por casi 35 años.

“Talleres Verdugo” participa en el diseño, fabricación y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos. Dentro de su portafolio de productos se encuentran: construcción de tolvas de volteo hidráulico, plataformas, camas bajas, bañeras, tanqueros, entre otros. En la fabricación de los productos que requieren materia prima hidráulica, la empresa se encarga de la importación directa desde los Estados Unidos y Europa, el resto de la fabricación es realizada dentro del taller.

La empresa gracias a su crecimiento constante, vio la necesidad de construir una nave industrial para poder satisfacer de mejor manera la demanda. De este modo para el año 2001 la empresa se trasladó al sector de Chaullabamba. Para el año 2002, la compañía había desarrollado todas las técnicas de producción y montado tecnología de punta. (Anexo 1)

En el año de 2007 la empresa lanzó el modelo RVF1, el mismo que se encuentra patentado y reposa en los registros del IEPI, Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

En la actualidad la empresa cuenta con 14 empleados de planta, más su personal administrativo (Anexo 2), el personal recibe capacitación constante en el manejo de la maquinaria y aprovechamiento de los recursos.

En el presente; el concepto de calidad y servicio, es uno de los pilares fundamentales ya que toda la empresa en sus procesos asume y comparte el manual de aseguramiento de calidad que garantiza tranquilidad y entera satisfacción al cliente.

1.2 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.

La empresa, hasta hace poco tiempo no ha tenido una administración adecuada por la falta de control en sus ingresos y egresos ya que la misma ha sido manejada por la experiencia de su fundador. Con el involucramiento directo de sus hijos en la empresa, se trabaja con una mayor visión y control dentro de los registros de la misma, por este motivo se ha planteado la propuesta de la implementación de un Plan Estratégico para que de esta manera se tengan objetivos y metas claras.

Por la falta de una visión global en lo que se refiere a sus clientes y procesos, se ha planteado la propuesta de implementar un Balanced Scorecard, para que de esta forma sus administradores puedan saber de manera general en que situación se encuentra la empresa y como realizar correctivos y mejoras.

En base a la propuesta planteada lo que se pretende es implementar un plan estratégico, que le permita a la empresa saber como enfrentar internamente el entorno. Y conocer como ha venido evolucionando desde sus inicios, su presente y como quiere verse ha futuro.

1.2.1 Cuáles son los clientes internos y sus expectativas

“Talleres Verdugo” comparte la idea de que para que las cosas funcionen afuera, lo primero que hay que hacer es que las cosas funcionen adentro, ya que son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior. Por este motivo el principal recurso que tiene la organización es el factor humano como tal; por lo que hay que ofrecerles liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren el trabajo. Es por esto que Talleres Verdugo no ha escatimado esfuerzos y recursos para tener a sus trabajadores identificados con la empresa, demostrándoles humanidad y lealtad haciendo hincapié en que un empleado con actitud positiva en su trabajo, está menos predispuesto a abandonar la empresa, ya que éste se identifica con la misma.

La empresa busca como satisfacer las necesidades de cada trabajador, así se compromete a cumplir las expectativas de clientes internos, brindándoles un ambiente de bienestar, incentivo y seguridad para el desarrollo y para ello proporcionará:

- Un ambiente de trabajo seguro.
- Que no exista exclusión y prevalezca el respeto mutuo.
- Capacitación para el crecimiento intelectual.
- Reconocimiento a su trabajo y esfuerzo
- Remuneración adecuada que de satisfacción a sus colaboradores.
- Ofrecer estabilidad laboral

1.2.2 Cuáles son los clientes externos y sus expectativas.

Los clientes externos son la base fundamental para el sustento y crecimiento de la empresa. Por ello, nuestro objetivo es que los clientes se encuentren siempre satisfechos con la calidad de nuestros productos y servicios. Es por ello, que la atención al cliente está basado en la comodidad y en el asesoramiento de acuerdo a su necesidad.

Otra meta de la empresa, es hacer que nuestros clientes externos, sean, nuestro medio de promoción y lo que se pretende realizar con esto, es establecer una relación a largo plazo, siempre basados en nuestros valores corporativos.

La empresa brinda a sus clientes externos un servicio Post Venta, así sabemos el funcionamiento de nuestros productos, de igual forma solicitamos sugerencias para ser cada vez más eficiente.

Talleres Verdugo ha clasificado de la siguiente manera a sus clientes:

- Pequeños Clientes: En este grupo se encuentran aquellos que solicitan una mínima cantidad de nuestros productos, aquí se encuentran las personas que trabajan en su propia volqueta.
- Medianos Clientes: Son aquellos que adquieren una cantidad mayor de nuestros productos, como por ejemplo negociantes que compran y venden camiones; dentro de este grupo también están las personas que renuevan su flota con nuevas unidades cada 2 o 3 años
- Grandes Clientes: Son aquellos que adquieren nuestros productos en grandes proporciones y mantienen una relación más continua con la empresa. Dentro de estos se encuentran empresas como: (Anexo 3)
 - MAVESA (Hino)
 - CHEVROLET
 - AUTOLINE (Man)
 - STAR MOTORS (Mercedes Benz)
 - COMERCIAL CARLOS ROLDAN (Jac)
 - AUTO COMERCIO ASTUDILLO (Dong Feng)
 - VYCAST (Foton)

La empresa, tratando de satisfacer de mejor manera a sus clientes externos, ha tomado en cuenta algunas de sus sugerencias:

- Financiamiento directo
- Seguridad y confianza al momento de utilizar el producto
- Versatilidad del producto
- Innovación de los diseños

1.2.3 Análisis histórico de una base de datos.

El análisis histórico tiene como objetivo establecer proyecciones que nos ayudarán a conocer como la empresa ha venido trabajando, encontrar los hechos más significativos y proyectarlos de esta manera con la información pasada y la futura, saber como puede evolucionar la empresa, en que nuevos mercados puede incursionar, tamaño de pedidos, fluctuación de los precios, participación que ha tenido la empresa en el mercado entre otros.

Realizaremos un análisis histórico de las variaciones de las ventas de los principales productos que ofrece la empresa. Para realizar este análisis, tomaremos información de los últimos tres años.

Para este análisis, se tomarán en cuenta los años 2007 y 2008 y los meses de enero a septiembre del 2009, para el resto del año 2009 sólo tomaremos los datos que constan en contratos de trabajo. Nos basaremos en los dos principales productos que la empresa fabrica.

- Valdes sobre chasis (Anexo 4)
- Bañeras (Anexo 5)

Desde sus inicios, Talleres Verdugo, ha buscado siempre el crecimiento constante, aunque por falta de adecuados conocimientos administrativos no lo ha realizado de mejor forma. Es por esta razón que la empresa desde poco atrás ha buscado crecer de una manera más ordenada y

poseionarse en el mercado de forma organizada para tener un mercado mucho más seguro en el mediano y largo plazo.

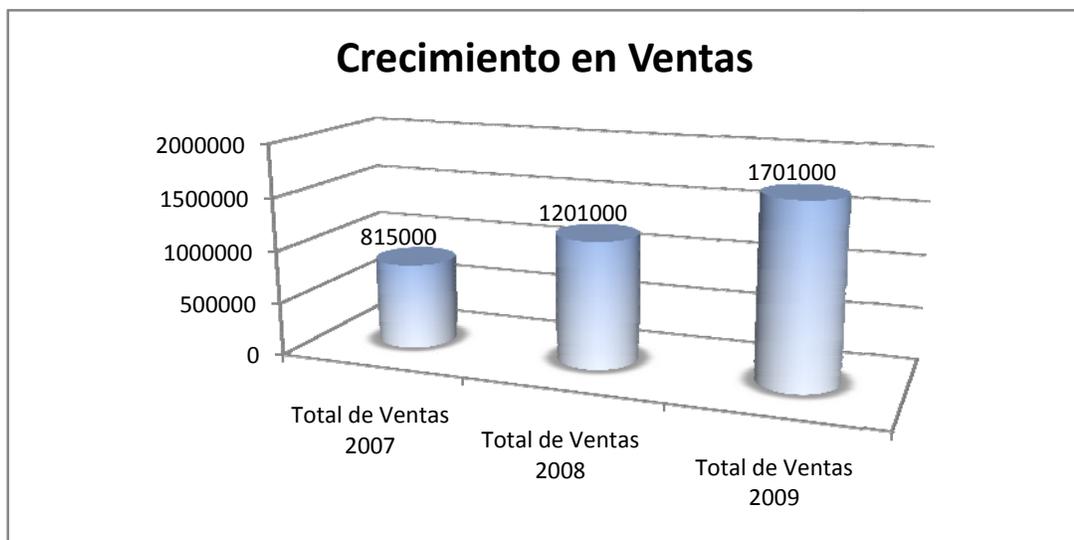
Desde el año 2007 a la fecha la empresa ha tenido un crecimiento notable en sus ventas en Cuenca, es así que en el año 2008 tuvo un crecimiento en sus ventas del 47,36%, con respecto al año 2007 y en el 2009 se incrementaron en 41,63% con respecto al año 2008, y se puede observar en el siguiente cuadro.

Crecimiento en Ventas

Total de Ventas 2007	815000	
Total de Ventas 2008	1201000	
Total de Ventas 2009	1701000	
Crecimiento porcentual en Ventas 2007-2008	386000	47,36%
Crecimiento porcentual en Ventas 2008-2009	500000	41,63%

Fuente: Departamento Administrativo Empresa Talleres Verdugo

Este notable incremento en ventas es debido a que la empresa realizó convenios estratégicos con empresas concesionarias de vehículos, entre ellas MAVESA.

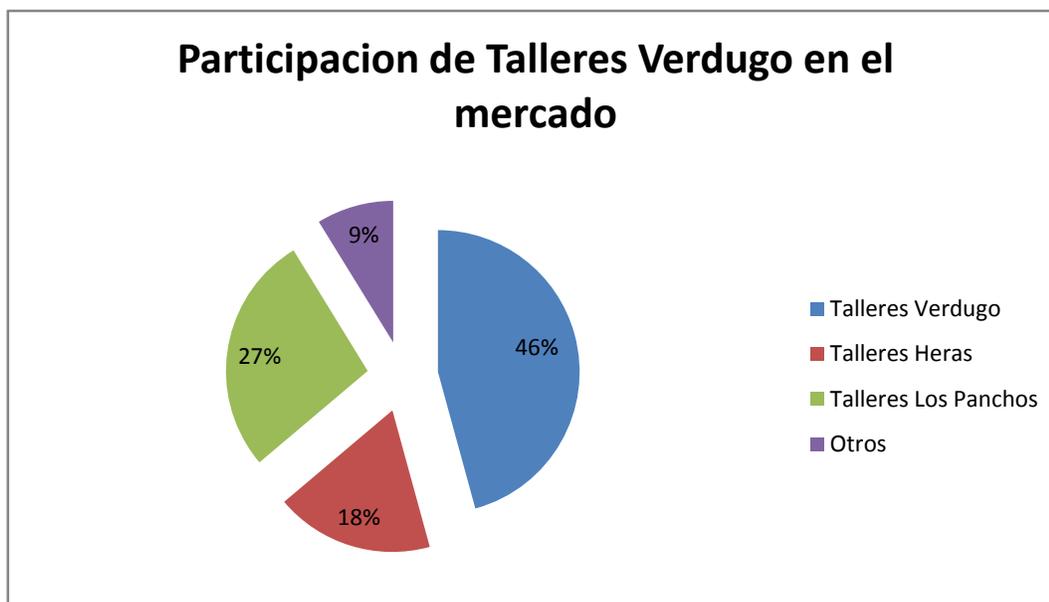


En el año 2007, la empresa contaba con 50 clientes, para el año 2008 con 55 clientes y para lo que va del año 2009 la empresa llegó a tener 67 clientes, cifra que aumenta a medida que la empresa se da a conocer en el mercado.

Participación de Talleres Verdugo en el mercado

Total porcentual	
Talleres Verdugo	46%
Talleres Heras	18%
Talleres Los Panchos	27%
Otros	9%

Fuente: Departamento Administrativo Empresa Talleres Verdugo

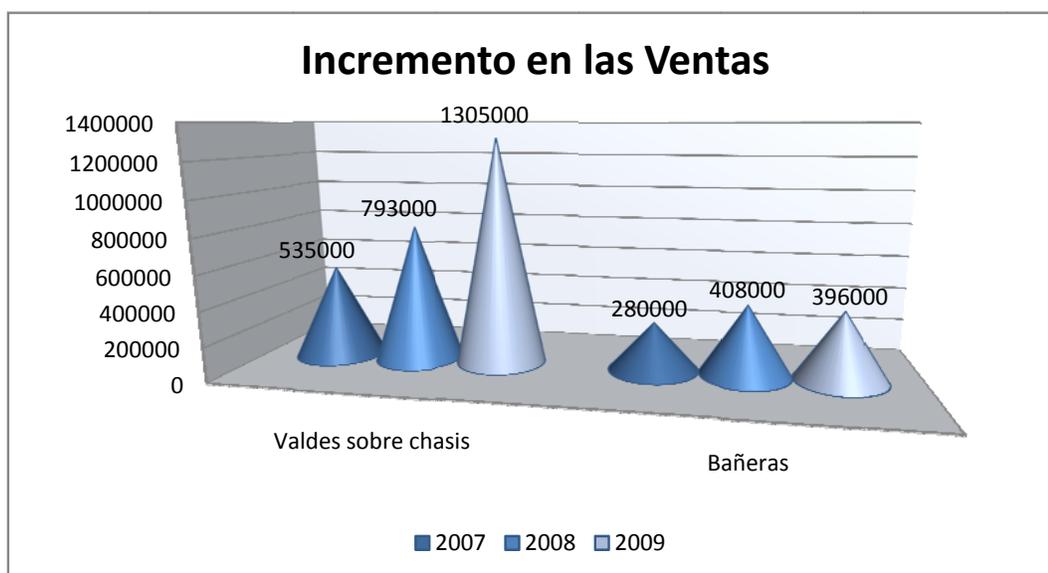


A continuación, realizaremos los dos productos que han incrementado sus ventas en los años 2007, 2008 y lo que va del año 2009:

Incremento en las Ventas

	2007	Participación	2008	Participación	2009	Participación	Crecimiento Promedio 07-08	Crecimiento Promedio 08-09
Valdes sobre chasis	535000	66%	793000	66%	1305000	77%	48%	65%
Bañeras	280000	34%	408000	34%	396000	23%	46%	-3%
Total	815000	100%	1201000	100%	1701000	100%	94%	62%

Fuente: Departamento Administrativo Empresa Talleres Verdugo



Como sabemos el mercado está en constante cambio, el mismo que es dinámico y esta en evolución. La empresa se caracteriza por la habilidad para detectar señales sobre los cambios. Así buscar y ganar perspectivas acerca de las necesidades de futuro y entender como la competencia puede ser diferente.

Como hemos mencionado anteriormente, una de las virtudes de la empresa, es la constante innovación en sus productos, lo que marca la

diferencia de la competencia, buscando siempre el mejoramiento continuo y la satisfacción de sus clientes.

Es una virtud de la empresa buscar nuevas ideas para estimular el cambio, el mejoramiento de los diseños de los productos anticipándonos a la competencia.

El desarrollo se alcanza con la ayuda del personal de planta y administrativo, siempre trabajando conjuntamente para buscar las falencias que puedan solucionarse y mejorarse, innovaciones que puedan introducirse y cambios siempre enfocados al mejoramiento continuo.

La empresa produce y comercializa sus productos desde su planta localizada en el sector de Chaullabamba-Cuenca, brindando siempre el mejor servicio a sus clientes, tratando de mantener relaciones a largo plazo, basada siempre en normas morales.

1.2.4 Análisis FODA

Fortalezas:

- Una de sus principales fortalezas es la solvencia económica que en el transcurso de todos estos años la empresa ha demostrado a sus clientes y a sus proveedores. Esta fortaleza le permitió operar efectivamente y conservar su imagen de una empresa sólida y de gran prestigio.
- La empresa en cuanto a sus productos ha tenido una innovación continua tanto en sus diseños y en la utilización de materia prima de calidad.
- Los productos que la empresa ofrece a sus clientes son de gran calidad y tienen un precio competitivo.

- Al contar con tecnología de punta, existe menos desperdicio de recursos y agiliza la fabricación, ya que todos los procesos son realizados dentro del taller. (Anexo 6)
- Reconocimiento del taller y calidad

Oportunidades:

- Vender los productos a empresas dedicadas a la comercialización de vehículos de carga.
- La innovación de nuestros productos ayuda a satisfacer las necesidades y demandas de nuestros clientes, de esta manera conservar la posición dentro del mercado.
- Gracias a la tecnología existente se podrá diversificar la producción, satisfaciendo nuevas necesidades de los clientes
- Posibilidad de ampliar nuestro mercado a nivel nacional.

Debilidades:

- La empresa no cuenta con un correcto control y administración.
- La falta de espacio físico puede limitar la producción.
- La falta de una buena publicidad hace que la empresa no sea más conocida dentro del medio y por ende impide que se incremente los clientes.

Amenazas:

- Debido a la inestabilidad política, social, económica que se presenta en el mercado en que se opera la empresa se ve afectada.

- Falta de mano de obra especializada.
- Incremento a la materia prima.
- El aumento de los aranceles a las importaciones, hace que los costos crezcan.

Análisis de los factores claves de éxito.

Para conocer la posición de la empresa dentro del mercado se procede a la calificación de los factores considerados claves de éxito, manejándolos de forma individual y asignándoles un puntaje según se cumpla lo siguiente:

- Con el puntaje de 4, al elemento desarrollado favorable o importante con la experiencia mayor de un año.
- Con el puntaje de 3, al elemento desarrollado de manera limitada con experiencia entre 3 meses y un año.
- Con el puntaje de 2, al elemento desarrollado de manera media o implementando recientemente con una experiencia menor de tres meses.
- Con el puntaje de 1, al elemento insuficiente o sin importancia de su responsabilidad.

CUADRO DE ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION 100%	CALIFICACION			1				2				3			
		1	2	3	NUESTRA EMPRESA				TALLERES HERAS				TALLERES LOS PANCHOS			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CALIDAD	25%	1	0,75	0,75				X			X					X
EXPERIENCIA	15%	0,6	0,3	0,3				X		X						X
TECNOLOÍA	20%	0,8	0,4	0,4				X		X						X
PRECIOS	20%	0,8	0,6	0,6				X		X						X
IMAGEN	10%	0,4	0,2	0,2				X		X						X
PUBLICIDAD	10%	0,2	0,2	0,2		X				X						X
TOTAL	100%	3,8	2,25	2,25												

Después de haber realizado y analizado el cuadro de los factores claves de éxito para la empresa "Talleres Verdugo", el cual fue comparado con los dos competidores considerados como los más importantes del mercado a nivel local. Este análisis nos ayudó a definir nuestras fortalezas y debilidades y saber aprovechar para de este modo tener una ventaja competitiva dentro del mercado, dentro de la empresa, lo que se tiene que mejorar es la publicidad, ya que es un factor, que no ha sabido ser llevado de la mejor manera por la administración.

1.2.5 Cinco fuerzas de Porter.

Con el análisis de Porter lo que se pretende es describir la 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la empresa que determina los resultados de la rentabilidad a largo plazo del mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición que haga frente a la competencia. Con la finalidad de tener éxito dentro de la industria.

Al realizar esto, lograremos entender la dinámica que influye en la industria a la cual la empresa pertenece y de la misma forma saber cual es nuestra posición en ella.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Entrar en un mercado o en un segmento del mismo, no es fácil ya que depende de la factibilidad de superar las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevas ideas, recursos y capacidades para tomar una parte del mercado.

En el momento en que nuevas empresas entran a la industria, la competencia aumentará y provocará una baja de rentabilidad ya que obligará entre otros, a bajar los precios.

Dentro de este punto Porter señaló algunas barreras de entrada que son de utilidad para que la empresa asegure una ventaja competitiva frente al posible ingreso de nuevos competidores:

- a. **Economías de escala.**- en la empresa de nuestro estudio existe una ventaja en costos, ya que la misma cuenta con tecnología de punta por lo cual si nuevas empresas quieren ingresar al medio deberán hacer inversiones a gran escala o tendrán que aceptar la desventaja en cuanto a costos.
- b. **Diferenciación de productos.**- debido a esta barrera contamos con suficiente lealtad a la marca, ya que la empresa se encuentra innovando sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. Así mismo la empresa cuenta con la seriedad de entrega en sus distintos contratos. Razón por la cual se transforma en una fuerte barrera de entrada para los posibles competidores.



- c. **Inversiones de Capital.**- la empresa cuenta con fuertes recursos financieros lo cual le ayuda a mejorar su posición competitiva frente a los competidores mas pequeños, esto le permite adquirir tecnología mas avanzada y de mayor eficiencia.
- d. **Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.**- la empresa en este punto está tratando de poner en práctica esta ventaja y comenzó haciéndolo con la patente de uno de sus productos llamado RVF1.
- e. **El Know-How.**- hacer que toda la empresa marque una importante limitación a los posibles competidores. Este es una barrera muy importante ya que la empresa cuenta con casi 35 años de experiencia y los posibles competidores que ingresen tuvieran que asumir esta desventaja.

Al concluir este análisis, es fácil de evidenciar que la empresa cuenta con fuertes barreras de entrada para contrarrestar el ingreso de posibles competidores a la industria. Razón por la cual la entrada de nuevos competidores no es una amenaza significativa para la empresa.

2. Rivalidad entre los Competidores

Al ser una empresa que requiere de un alto nivel de capital para la realización de sus productos, no cuenta con una competencia fuerte. Por este motivo no existe un número grande de competidores en el mercado y la rivalidad entre estos es mínima.

Una posible amenaza para tener una competencia significativa, seria la fusión entre las empresas competidoras. Ya que las mismas no cuentan con la infraestructura, capacidad de producción, experiencia en el medio, calidad, entre otras.

Los competidores de nuestra empresa a nivel del Austro son: Talleres Heras, Talleres Los Panchos, Talleres Galán. Los cuales realizan un producto similar pero nuestra ventaja es que manejamos precios más bajos y la diversificación de nuestros productos. Otra desventaja de la competencia es la tecnología con la que cuentan.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, afecta la intensidad de la competencia en una industria especialmente cuando: existe una gran cantidad de proveedores, existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas, o el costo de cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con: precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios. Reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

La empresa mantiene una buena relación con sus proveedores, ya que esta compra sus materias primas en grandes cantidades, y la transformación de los mismos se la realiza dentro de las instalaciones de la empresa, esto hace que los proveedores limiten el poder de negociación. Con esto la empresa evita que los proveedores controlen o adquieran el dominio de los distribuidores o detallistas.

Así mismo al tratarse de una empresa con una gran inversión de capital y tecnología avanzada, es difícil para los proveedores intentar una integración hacia adelante.

4. Poder de Negociación de los Compradores

Si los clientes están bien organizados, son muchos o compran los productos en grandes volúmenes, su poder de negociación representaría una fuerza importante para la empresa. La competencia puede ofrecer a sus clientes amplias garantías, servicios especiales o cualquier otro tipo de incentivo al

consumo de sus productos, para ganarse la lealtad del cliente, en aquellos casos, es que el poder de negociación del cliente es considerable.

Nuestra empresa no se ve afectada en este caso porque ofrece productos de la más alta calidad en el mercado a bajos costos y no tiene fuerte amenaza de sustitutos. El poder de negociación por parte de los compradores es mínimo.

Al ser una empresa en constante innovación que siempre está buscando mejorar los diseños, el poder de negociación de los clientes no tiene incidencia.

Debido a que nuestros clientes en su mayor parte son empresarios dedicados a la comercialización de vehículos, su tipo de actividad no constituye un riesgo de integración hacia atrás debido a las implicaciones económicas y tecnológicas de establecer una empresa de estas características.

5. Amenaza de los Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo del límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por encima de este límite.

La situación se complica si los sustitutos están mas avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Dentro del medio en que la empresa se viene desarrollando, la amenaza de productos sustitutos es considerada nula o inexistente ya que no existe sustituto para reemplazar el uso de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos.



Por otro lado la amenaza de productos sustitutos no es considerada fuerte ya que la empresa está constantemente implementando e innovando sus productos para que se adapten a las nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores

CAPITULO 2.

PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TALLERES VERDUGO

2.1 Misión.

Somos una empresa dedicada a producir y comercializar equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos, manteniendo una óptima capacidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes, siempre a la vanguardia de la tecnología.

2.2 Visión.

Liderar y ser reconocido por el mercado nacional en la producción y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos contando con un personal altamente capacitado brindando seguridad a nuestros clientes.

2.3 Valores

Ética: actuamos siempre de forma correcta, transparente y conforme a la moral, sin perjudicar a otros en cualquier situación o circunstancia.

Honestidad: somos coherentes en lo que decimos, actuamos con transparencia, confianza e igualdad, asumiendo y corrigiendo nuestros errores.

Lealtad: somos fieles con aquello que nos hemos comprometido, generando confianza con objetividad y manteniendo una posición consecuente sin condicionar nuestra actuación a la espera de una recompensa o beneficio.

Respeto: fomentamos el respeto a la dignidad humana y complementariamente a las normas y reglas establecidas por la empresa.

Unión: trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar objetivos comunes, buscando que primen siempre los intereses grupales a los intereses individuales.

Innovación: somos capaces de crear, imaginar y diseñar nuestros propios productos fomentando la libertad para expresar nuestras ideas.

2.4 Objetivos

Objetivos de la Empresa Talleres Verdugo

- Ser líder en el mercado: La empresa deberá en primer lugar ser el líder en la mente de los clientes. Ya que cuando se hable de Talleres Verdugo se tenga un concepto claro de calidad y seguridad de sus productos. Para esto, la empresa tendrá muy en cuenta cuales son sus debilidades y tratar de disminuirlas, así mismo para ser líder tenemos que aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en el mercado.
- Incrementar las Ventas: dentro de este punto lo que la empresa pretende es incrementar la cartera de clientes. Mediante alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el medio quienes serán nuestro medio de promoción más efectivo, con esto se logrará captar nuevos clientes y lograr la lealtad de los ya existentes.
- Crecimiento: Con esto lo que la empresa busca es la satisfacción de sus clientes, accionistas y colaboradores. La empresa se encuentra en constante crecimiento pero hay que saber enfocar de buena manera a donde van a ser destinados los recursos para el crecimiento de la misma. Un aspecto decisivo para el crecimiento de la empresa será el desarrollo de nuevos mercados. Para ello deberá contar con la infraestructura adecuada para que el crecimiento de la demanda no sea un problema.



Objetivo General del Plan Estratégico.

Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Talleres Verdugo, a fin de conocer la situación actual en el Austro y establecer planes de acción eficientes y eficaces que cumplan con los parámetros de calidad de los productos y satisfagan a los clientes. Así como también brindar a sus administradores una visión global de como la empresa ha evolucionado desde sus inicios, lo que es actualmente y podrá alcanzar en el futuro.

Objetivos específicos planteados para el Plan Estratégico.

- a) Incremento del 5% en las ventas para los siguientes 2 años en base a las ventas alcanzadas en el año 2009
- b) La entrega de los productos al cliente sea en el tiempo y calidad establecida en el contrato.
- c) Ser líderes en la calidad de productos y servicios, para lograr la lealtad de los clientes.
- d) Motivar al personal de planta para cumplir con los contratos fijados a partir de enero de 2010.
- e) Mejorar los conocimientos y destrezas del personal de planta.

2.5 Estrategias

Estrategias de la Empresa Talleres Verdugo

La estrategia que la empresa ha desarrollado para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, tiene como fin, lograr competitividad a nivel nacional. Ya que a través de esto se podrá garantizar el crecimiento y la supervivencia.

Ofrecer calidad máxima en el producto

Lo que se pretende es asociar nuestro producto a la imagen de calidad, de tal forma que con solo nombrarla, el cliente no necesite más información al respecto. Al existir clientes exigentes que buscan productos de buena calidad la empresa satisface sus necesidades haciendo que estos se vuelvan seguidores a nuestra marca.

Esta estrategia no es fácil de alcanzar, porque para conseguirla se necesita de paciencia y disciplina, pues se trata de una estrategia de largo plazo, así mismo hay que estar consientes que al lograr esto se alcanzará el éxito.

Ser Innovador

Lo que la empresa persigue es tener una Ventaja Competitiva frente a la competencia. Ganar el reconocimiento por parte de sus clientes, quienes ven en nosotros una empresa innovadora que siempre esta dándole un valor agregado a sus productos.

La empresa considera una obligación el buscar nuevas ideas para estimular el cambio y el mejoramiento de nuestros productos, antes de que el medio lo exija.

Para alcanzar su desarrollo, la empresa necesita que todas las personas revisen continuamente los trabajos, procesos y operaciones, para buscar en ellos los puntos o factores que puedan mejorarse y las innovaciones que puedan introducirse.

Ser el mejor en el diseño

El objetivo de esta estrategia es satisfacer gustos, preferencias y necesidades de los clientes con un producto bien diseñado. La empresa se adapta fácilmente a los cambios que genera la demanda, obteniendo de esta forma una ventaja competitiva frente a la competencia.

Del mismo modo, la empresa con esta estrategia busca la lealtad hacia sus productos, los cuales gracias a sus diseños y ventajas logran agilizar el trabajo que estos desempeñan, cumpliendo con las expectativas del cliente.

Capacidad de cambio

La innovación de sus productos crea en la empresa una habilidad para adaptarse a los constantes cambios que el mercado exige. Analizar y poder aprovechar las oportunidades que existan dentro de éste.

Los avances tecnológicos y la integración de los mercados mundiales, producen transformaciones tan aceleradamente que demandan cambios de una gran magnitud. Para ello, se requiere: asumir responsabilidades, establecer una visión desafiadora, desarrollar nuevas habilidades, tomar riesgos y reconocer las ideas y acciones innovadoras.

Estrategias generadas para el Plan Estratégico

- a) Mejorar la publicidad en medios de comunicación radial y televisiva.
- b) Implementación de una página web
- c) Coordinación entre los departamentos para no fijar mismas fechas de entrega de los productos.
- d) Información clara al cliente acerca del tiempo de fabricación del producto.
- e) Evitar que el personal de planta se ausente o exista rotación de personal.
- f) Utilización de materia prima de primera calidad.
- g) El producto se realice como está estipulado en el contrato.

- h) Receptar sugerencias del personal para que se sienta parte de la empresa.
- i) Premiar y reconocer el esfuerzo a los empleados que hayan alcanzado metas fijadas.
- j) Trabajar conjuntamente con los trabajadores para que de esta manera se pueda impartir conocimientos que se han adquirido en el transcurso de los años.
- k) Charlas sobre el manejo de la maquinaria para la correcta utilización y evitar la avería de las mismas.

2.6 Políticas

- Precios mucho más atractivos para los consumidores.
- Garantizar el producto
- Concordancia entre los distintos departamentos de la empresa.
- Todas las acciones deben estar enfocadas a la satisfacción de los clientes.
- Supervisión de los procesos de fabricación.
- Calidad en materia prima e innovación tecnológica para el mejoramiento continuo.
- Involucramiento del personal en los procesos de fabricación mediante lluvia de ideas.



- Acogida a todas las sugerencias o comentarios por parte del personal.
- Mejoramiento del personal para acrecentar su contribución al engrandecimiento de la empresa.
- Guiar al personal para disminuir trabajos deficientes.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<p>Incremento del 5% en las ventas para los siguientes 2 años en base a las ventas alcanzadas en el año 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Mejorar la publicidad en medios de comunicación radial y televisiva. o Implementación de una página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios mucho más atractivos para los consumidores. • Garantizar el producto
<p>La entrega de los productos al cliente sea en el tiempo y calidad establecida en el contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Coordinación entre los departamentos para no fijar mismas fechas de entrega de los productos. o Información clara al cliente acerca del tiempo de fabricación del producto. o Evitar que el personal de planta se ausente o exista rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concordancia entre los distintos departamentos de la empresa. • Todas las acciones deben estar enfocadas a la satisfacción de los clientes.
<p>Ser líderes en la calidad de productos y servicios, para lograr la lealtad de</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Utilización de materia prima de primera calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de los procesos de fabricación.



<p>los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o El producto se realice como está estipulado en el contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en materia prima e innovación tecnológica para el mejoramiento continuo.
<p>Motivar al personal de planta para cumplir con los contratos fijados a partir de enero de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Receptar sugerencias del personal para que se sienta parte de la empresa. o Premiar y reconocer el esfuerzo a los empleados que hayan alcanzado metas fijadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento del personal en los procesos de fabricación mediante lluvia de ideas. • Acogida a todas las sugerencias o comentarios por parte del personal.
<p>Mejorar los conocimientos y destrezas del personal de planta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Trabajar conjuntamente con los trabajadores para de esta manera se pueda impartir conocimientos que se han adquirido en el transcurso de los años. o Charlas sobre el manejo de la maquinaria para la correcta utilización y evitar la avería de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del personal para acrecentar su contribución al engrandecimiento de la empresa. • Guiar al personal para disminuir trabajos deficientes.

CAPITULO 3.

BALANCED SCORED CARD DE PROCESOS Y CLIENTES

3.1 Conceptos Principales

Balanced Scorecard:

También es conocido como Cuadro de mando Integral o Tablero de Comando, es una herramienta que mide el desempeño de una empresa a través de indicadores de gestión, en términos de su visión y estrategia. Proporcionando a los administradores de la empresa una mirada global de las actividades que vienen realizando.

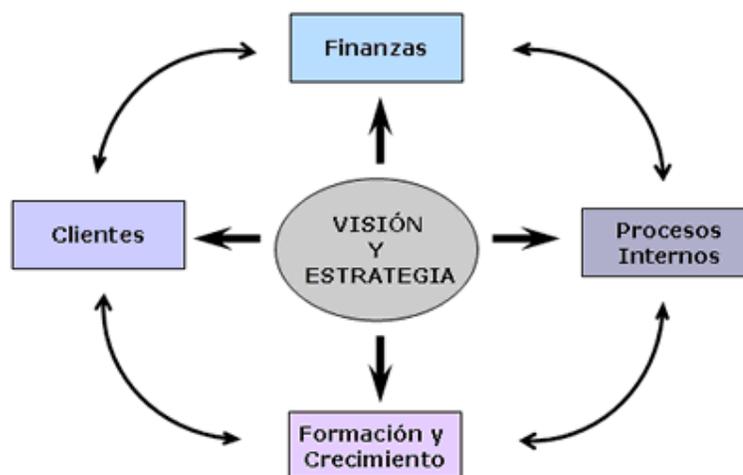
Los autores del Balanced Scorecard son Robert Kaplan y David Norton, quienes plantearon que para evaluar el rendimiento de una empresa, los gerentes no sólo deben regirse a la perspectiva financiera.

Los constantes cambios en el entorno, las nuevas tendencias, ambientes y retos de los negocios, obligan a las empresas a la adopción de cambios innovadores y creativos. Para enfrentar con eficacia la presencia de nuevas: tecnologías, competencias, requisitos y requerimientos del cliente y la inestabilidad existente en el país. Por todas estas razones la empresa se ha visto en la necesidad de determinar a si mismo nuevas realidades y estrategias para el negocio, como:

- a) Diferenciarse de sus competidores utilizando estrategias innovadoras y creativas, que proporcionen un valor agregado para sus clientes.
- b) Optimizar sistemáticamente los escasos recursos de la economía real, sin perder el impacto de la calidad en la oferta de bienes y servicios.

En función del: Comportamiento Humano y Organizacional, la Cultura y Normas de la Calidad, la Planificación Estratégica y la Cadena de Valor, hacen que el enfoque estratégico y el alineamiento organizacional se conviertan en las guías fundamentales del desarrollo organizacional. De igual forma permiten a la organización mediante el líder la capacidad de:

- Combinar los procedimientos y las actividades de los diferentes procesos de acuerdo con la Misión y Visión estratégicas de la empresa.
- Relacionar la actividad diaria y rutinaria de los responsables de procesos y subprocesos para alcanzar los resultados esperados por la empresa.
- Orientar todos los esfuerzos de los colaboradores de la empresa hacia los requisitos y requerimientos de los grupos de interés. Representados por los accionistas, empleados, clientes internos y externos.
- Implementar de manera sistemática y permanente la cultura del trabajo en equipo y mejoramiento continuo.



Fuente: www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

El Plan Estratégico de la empresa debe ser integrada al Cuadro de Mando Integral, para que estas dos estrategias gerenciales se sincronicen con los procesos establecidos por sus creadores. Ha esto se lo conoce como Alineamiento Estratégico.

Alineamiento Estratégico es la capacidad de vincular a los diferentes procesos y subprocesos con la estrategia de la organización desde el nivel de alta gerencia hasta el nivel operativo. Con el propósito de que todos los colaboradores de la empresa actúen y tomen decisiones acordes con la Visión, Misión y Maniobras Estratégicas diseñadas por los propios colaboradores de la empresa. El cual está basado en el principio de que las personas de una empresa hacen y se comprometen con aquello que creen es correcto.

3.2 Modelo de Negocio



MODELO DE NEGOCIO "TALLERES VERDUGO"

Talleres Verdugo es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos.

Talleres Verdugo opera dentro de un marco de ética, responsabilidad social y ambiental, diferenciándose de la competencia por la forma de relacionarse con sus clientes y demás públicos de interés.

Su portafolio de productos está dividido en:

- Valdes sobre chasis

- Bañeras
- Camas bajas
- Tanqueros
- Plataformas

Siendo sus productos estrellas: la fabricación y comercialización de Valdes sobre chasis y Bañeras, llegando a tener reconocimiento a nivel nacional. (Anexo 7)

Talleres Verdugo opera en su taller ubicado en el sector de Chaullabamba, zona rural del Cantón Cuenca. La fabricación y comercialización de los productos se realizan dentro de la misma empresa. Es un negocio que ha logrado alianzas con empresas reconocidas del parque automotor tales como: Mavesa, Chevrolet, Autoline, etc., brindando siempre un producto y servicio de primera calidad. Además, la empresa para brindar a sus clientes productos de calidad cuenta con la tecnología más reciente lanzada al mercado, siendo una ventaja competitiva frente a empresas similares, sin importar la cantidad que estos adquieran.

3.3 Estrategia Genérica



Estrategia: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia se basa en que los productos deben ser distintos de la competencia.

Talleres Verdugo con el objetivo de satisfacer de mejor manera a sus clientes está en una constante:

Innovación de sus productos para de esta forma diferenciar los productos de la empresa, sobre los ofertados por los competidores.

Con el transcurso de los años se ha visto la necesidad de implementar una estrategia que haga énfasis en el estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto que incluya los atributos deseados.

Una de las desventajas de implementar esta estrategia, radica en que la competencia copia las características diferenciadoras del producto. Por lo que la empresa ha optado por patentar las mejoras en sus modelos para no tener este problema. Desgraciadamente no todos los productos pueden ser patentados por la naturaleza del mercado.

Se realiza la importación directa de todos los accesorios hidráulicos.

Los productos que ofrecen son de alta calidad ya que se utiliza materia prima calificada para su elaboración. Producidos con tecnología de punta y control de calidad en todos sus procesos.

Elaborados bajo normas establecidas por la industria, con lo cual procuramos cuidar la salud de nuestros clientes y la población en general.

Se brinda un servicio de asesoramiento permanente de pre y post venta.

3.4 Perspectivas.

Las perspectivas del Balanced Scorecard miden el desempeño de una empresa a través de un sistema de planificación estratégico, con la ayuda de este método, se la puede evaluar mediante cuatro medidas de comportamiento como: 1) Resultados financieros, 2) Satisfacción del cliente, 3) Operaciones internas o Procesos Operativos y 4) Creatividad, Innovación, Desarrollo y Satisfacción de los colaboradores, atados con la tecnología.

Estos parámetros se encuentran en todo tipo de empresa, ya sea grande o pequeña o indiferentemente de la actividad que esta realiza.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la administración de una empresa, pero de la misma manera es un tema muy amplio. Por este motivo nosotros para el desarrollo de esta monografía nos enfocaremos más detalladamente a las perspectivas de Procesos y Clientes. Las Perspectivas tanto Financiera como de Desarrollo de Personas y Aprendizaje, la realizaremos con un grado menor de detalle.

Perspectiva Financiera

Esta Perspectiva esta orientado a la generación de riqueza y valor que se sustenta en la productividad, competitividad y rentabilidad. Por consiguiente se trata de una perspectiva de resultados contables, presupuestarios, financieros y económicos.

Esta Perspectiva debe responder a la pregunta ¿Qué debe hacer la empresa para satisfacer las necesidades de los accionistas? Para responder a esta pregunta Talleres Verdugo esta mejorando e implementando los siguientes puntos:

- **Buena Administración de la Empresa.-** Debido a los constantes cambios del mercado se ha visto la necesidad de implementar un mayor control en sus diferentes áreas y la aplicación de estrategias administrativas. Cambiando el sistema antiguo con el cual se venía trabajando, que tenia como base fundamental la experiencia de su dueño.
- **Imagen de la Organización.-** Como se ha expuesto anteriormente, la empresa para dar un mejor servicio al cliente, ha cambiado tanto en su aspecto físico, así como en su imagen corporativo. En el corto plazo para una mejor atención a su clientela Talleres Verdugo ha visto la necesidad de construir un área más amplia para la atención

al cliente. De esta forma logramos que la empresa no sólo sea reconocida por la calidad de sus productos, sino también por su imagen para satisfacer a nuestros clientes.

- **Incrementar sus Ventas.-** El incremento de las ventas es la base fundamental para que la empresa crezca y de igual forma sus accionistas puedan tener mayores inversiones dentro de la misma. Se implementará estrategias para mejorar la publicidad y se creará alianzas estratégicas con empresas del parque automotor con el fin de acaparar mayor mercado.
- **Información Financiera Oportuna y Segura.-** Dentro de este punto, se quiere implementar y tener una capacitación constante en el área financiera, para que de esta manera la empresa cuente con informes oportunos de la liquidez y así poder cubrir todos los gastos que se realicen.
- **Comunicación Oportuna y Honesta.-** Dentro de la empresa, existe una buena comunicación entre departamentos. La empresa a través de sus administradores seguirá fomentando esta buena práctica dando el ejemplo tanto con sus clientes internos como externos.
- **Reconocimiento Individual.-** La empresa reconoce el cumplimiento de objetivos y el esfuerzo de sus colaboradores en el trabajo diario. Con esto lo que se pretende es que el trabajador se sienta motivado y parte importante de la empresa. Se procura implementar reuniones sociales tanto para sus trabajadores como para sus familiares.

OBJETIVOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA "TALLERES VERDUGO"

AUMENTAR EL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

Objetivos estratégicos:

1. Maximizar la rentabilidad de la empresa
2. Optimizar la productividad

Estrategia de crecimiento de ingresos

Objetivos estratégicos:

1. Incrementar ingresos de forma rentable y sostenible
2. Fomentar las ventas totales

Estrategia de productividad

Objetivos estratégicos:

1. Maximizar la productividad

Nuevas fuentes de ingresos Nuevos mercados Nuevos clientes Innovación en productos	Mayor relación con los clientes actuales Mejorar la publicidad	Alto uso de los activos Tecnología que ayuda a la innovación de los productos	Rentabilidad del cliente reduciendo costos
Objetivo estratégico: Apertura de mercado a nivel nacional.	Objetivo estratégico: Aumento de ventas de todos los productos	Objetivo estratégico: Mejorar el uso de los activos	Objetivo estratégico: Formar alianzas estratégicas con los principales proveedores

Perspectiva del cliente

Es aquella que da solución a las necesidades de los clientes y a las condiciones del mercado. La satisfacción del cliente estará en función del valor agregado que ofrezca el fabricante de un bien o servicio, todo esto sustentándose en una planificación estratégica de marketing.

Perspectiva de Procesos

Esta perspectiva se identifica con los procesos fundamentales de la empresa, es decir con aquellos que tienen relación directa con el bien o servicio que demanda el cliente. De esta manera, está tiene que ver con la razón de ser de la empresa y debe sustentarse en la productividad, que a su vez se relaciona con los costos de producir.

Perspectiva del desarrollo de personas y aprendizaje

Es aquella que se centra en el desarrollo y crecimiento del talento humano de la empresa, a si como en la adopción de herramientas gerenciales, sistemas informáticos, maquinaria y equipo de última generación para lograr competitividad en función de la calidad.

Esta Perspectiva, debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia?

Esta Perspectiva, abarca lo que se denomina el capital intangible de una empresa, dentro de esta se encuentra: el capital humano, competencias, cultura organizacional y capital informático. Como sabemos el capital intangible de la empresa es uno de las bases fundamentales de la misma, ya que de ellos va ha depender el crecimiento en el mercado. Por este motivo la Empresa Talleres Verdugo ha venido trabajando y seguirá mejorando algunas de las necesidades fundamentales de los empleados, dentro de los cuales vamos a mencionar los siguientes:



- **Trabajo Motivante.**- Cuando las personas se sienten motivadas realizan mejor sus funciones y en menor tiempo. Es por esto que la empresa Talleres Verdugo a lo largo de su vida institucional ha comprobado que cuando un trabajador se encuentra con una experiencia óptima, disfruta de su trabajo y está concentrado por completo en lo que hace. Cuando están en plenitud y su vida a nivel personal y familiar mejora; son gente más práctica, servicial, entusiasta y cooperadora dando como resultado un buen rendimiento laboral dentro de la empresa. Por este motivo la empresa no ha restringido esfuerzos para que sus trabajadores se sientan motivados al realizar sus funciones.
- **Estabilidad Laboral.**- Al ser una empresa líder en el mercado del Austro y contar con una producción regular, la empresa evita la rotación del personal especialmente en el área de planta. De esta manera, la empresa, teniendo un personal estable y con experiencia, cumple con sus clientes bajo las condiciones establecidas en el contrato.

Para que en la empresa exista un buen ambiente de trabajo, se trata de mejorar constantemente la interrelación del personal en todas sus áreas. Así evitamos que el personal abandone su puesto de trabajo.

Con motivo de constatar la estabilidad laboral la empresa cuenta con un contrato de trabajo, en el que se especifican los derechos y obligaciones de sus trabajadores. (Anexo 8)

- **Salud y Seguridad laboral.**- La empresa preocupada por lograr un sólido desempeño de salud y seguridad laboral en el trabajo para sus clientes, empleados y dueños, tiene un control minucioso en la administración de riesgos. Así evita accidentes y mejorar los beneficios de sus actividades, productos y servicios. Es por esto, que la empresa tiene un claro compromiso y una postura proactiva directa a dar un medio ambiente de trabajo adecuado con

condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad. Sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Teniendo en cuenta que el trabajo que se realiza dentro del área de producción. Al momento de contratar personal, éste recibe todos los beneficios que la ley exige, como por ejemplo la incorporación al IESS. También se implementará señales de advertencia e información, para evitar posibles accidentes que puedan suceder dentro de la misma.

- **Participación e Involucramiento.**- Otro aspecto es la participación de sus trabajadores, ya que esto resulta motivante para los mismos. Lo que se hace, es receptar ideas o sugerencia de los empleados, las cuales son valoradas. Estas son de gran importancia ya que así podremos satisfacer algunas necesidades dentro del ambiente de trabajo. Con esto, también, lo que se pretende es que cada vez se sienta más identificado con la empresa.
- **Capacitación y Educación continua.**- La empresa considera el talento humano como el recurso más valioso. Es por ello, que le proporciona continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y así ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Al realizar esto el trabajador proporcionará beneficios tanto para la empresa así como para ellos mismos. Así mismo será más competente y hábil y la empresa se vuelve más fuerte, productiva y rentable. Talleres Verdugo considera que el personal talentoso puede abandonar la empresa aunque sea bien remunerado, es por esto que siempre se crea nuevos desafíos para que las personas se sientan estimuladas y se mantengan satisfechos con su trabajo. Se reconoce el potencial de los trabajadores y se ofrece nuevas oportunidades.
- **Trabajo en equipo.**- Dentro de la empresa es considerado uno de los puntos fuertes, ya que sus administradores trabajan conjuntamente con los trabajadores de planta, implantando sus conocimientos. Esto



evita que exista una supervisión y garantiza un trabajo bien hecho en base a la confianza. El trabajo en equipo ha venido generando en el taller una mejor comunicación, respeto entre los trabajadores, profesionalismo al realizar las tareas encomendadas y apertura al dialogo. En definitiva, existe sinergia entre las diferentes áreas de la empresa.



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA "TALLERES VERDUGO"

UNA FUERZA LABORAL MOTIVADA Y PREPARADA

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS

CLIMA PARA LA ACCIÓN

HABILIDADE

CONOCIMIENTO

INFRAESTRUCTURA

CONCIENCIA

DISPONIBILIDA

MOTIVACION

Objetivos:
Creación de cultura y desarrollo de talentos

Objetivos:
Mejor desenvolvimiento de los trabajadores
Auto desarrollo personal

Objetivos:
Disminuir posibles accidentes
Comodidad para realizar la fabricación

Objetivos:
Compañerismo
Mejor coordinación entre los procesos

Objetivos:
Empleados con ideas innovadoras
Trabajadores que aceptan retos

Objetivos:
Salarios justos
Seguridad para sus familias
Contratos a largo plazo

3.4.1 Perspectiva de Procesos.

Dentro de esta perspectiva lo que debemos preguntarnos es: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?", porque después de todo, la excelencia en el servicio al cliente se deriva de los procesos. Dentro de este punto empezaremos con el análisis de la adecuación de los procesos internos de la empresa, de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar la implementación de este objetivo, lo que se propone es un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

En el caso de la empresa Talleres Verdugo, recomendamos; que los directivos, definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio pos venta. Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Al tener claro lo que se pretende realizar dentro de esta perspectiva, a continuación se hará un análisis de los procesos ya antes mencionados.

Proceso de Innovación.- dentro de este punto lo que se pretende es investigar las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crear los productos que satisfagan esas necesidades. Quizás sea una de las fases mas riesgosas, ya que hay que comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser muy eficientes al momento de asignarlos. A continuación se analizará algunos puntos a considerar dentro de este proceso:

- **Identificar nuevas oportunidades.-** Lo que pretende la empresa es saber cuales son las nuevas oportunidades que tiene dentro del mercado, para así poder enfocarse de mejor manera a la satisfacción de los consumidores. Una de las grandes oportunidades

que se ha dado y se viene dando para la empresa en el transcurso de los últimos años es la creación y al mantenimiento de las vías por parte del estado. Así nuestros clientes adquieren vehículos camineros de menor o mayor capacidad y por ende la fabricación de los valdes son con las especificaciones y gustos del cliente, esto ayudará al aumento de la producción.

- **Seleccionar proyectos.**- la selección de proyectos es importante dentro de la empresa ya que se dedica a la fabricación de productos que toman en promedio dos meses para su culminación y de igual forma su precio es elevado, por estos motivos se esta realizando un estudio muy detallado de que tan factible pueda llegar a ser la creación de un nuevo Taller para cubrir no solo la demanda del Austro sino también encaminarse a nivel nacional.
- **Diseño y desarrollo de nuevos productos.**- los diseños que existen dentro de la fábrica cumplen con las necesidades del cliente en cuanto a calidad, comodidad, versatilidad, entre otros: Esto se ha logrado gracias a la innovación constante de los diseños que en base a estudios y sugerencias por parte de nuestros clientes se a podido dar un valor agregado a los mismos.
- **Lanzar nuevos productos.**- lo que la empresa ofrece es satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, ya que gracias a su tecnología instalada se puede fabricar diferentes tipos de valdes, para los distintos modelos de vehículos existentes en el mercado. Al ser una empresa reconocida a nivel del Austro, el lanzamiento de los valdes con un valor agregado elimina las restricciones para el consumidor al momento de adquirir un vehículo a su gusto.

Con los puntos ya analizados podemos decir que este proceso es considerado uno de los objetivos de primer nivel, ya que, la reducción y control de los costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, entre otros, son importantes puntos de análisis

dentro de la empresa. Por estas razones, Talleres Verdugo está haciendo y poniendo mucho esfuerzo en el mejoramiento continuo de sus productos, para así poder satisfacer cada vez las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

Procesos operacionales.- en cuanto a lo que se refiere a los procesos operativos, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto. Así mismo, se hace hincapié, en la entrega eficiente y oportuna de los productos a los clientes. En este proceso los indicadores financieros tales como: eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo. A continuación realizaremos un análisis de algunos de los puntos claves para la empresa Talleres Verdugo:

- **Desarrollar relaciones con los proveedores.-** al tratar este punto, sabemos que es de vital importancia tener excelentes relaciones con nuestros proveedores, ya que así evitaremos pérdidas de tiempo innecesarias dentro del proceso de fabricación, esto se a logrado gracias al compromiso que ha venido fortaleciéndose tanto de la empresa como de los proveedores. Por otra parte la empresa no trabaja con intermediarios para realizar pedidos, ya que está en contacto directo con el proveedor de la materia prima, de igual forma la adquisición de maquinaria hidráulica es importada directamente por la empresa.
- **Fabricar productos y servicios.-** la fabricación de los productos es realizada en base a las necesidades y a lo estipulado dentro de un contrato entre el cliente y la empresa, Talleres Verdugo, se compromete a realizar el producto con materia prima de primera calidad y en el tiempo promedio que toma para su fabricación. Como empresa, lo que se pretende es reducir los tiempos de producción, manteniendo la misma calidad del producto, está implementando una mejor coordinación entre los trabajadores y

evitando pérdidas de tiempo innecesarias en los diferentes procesos de fabricación.

- **Distribuir.**- en lo que se refiere a la distribución, no tendría problemas la empresa ya que sus productos son fabricados y distribuidos desde el lugar en el cual se viene operando. La empresa al dedicarse a la fabricación de productos de grandes dimensiones en cuanto al tamaño, estas estructuras no salen del taller hasta el momento en el que su nuevo dueño llega con el camión para la realización del ensamblado o montado, dependiendo del pedido.

- **Manejar riesgos.**- dentro de la empresa para disminuir el riesgo en cuanto a la fabricación de las valdes, bañeras, etc. lo que se viene haciendo es dictando charlas para la mejor utilización de los materiales y la maquinaria existente, para de esta manera lograr que exista el mínimo desperdicio posible de los recursos. Bajo esta propuesta de implementación lo que se pretende es que nuestros trabajadores eliminen cortes o desperdicios innecesarios de la materia prima y de igual forma utilicen de la mejor manera la maquinaria existente dentro de la fabrica así se disminuirá el riesgo de que estas se dañen o queden in operativas.

- **Capacidad instalada.**- en cuanto a lo que se refiere a la capacidad instalada, es una de las mas grandes ventajas frente a nuestra competencia, ya que la empresa gracias a los esfuerzos y a la correcta utilización de su capital, ha adquirido maquinaria de punta, facilitando a los trabajadores realizar cualquier tipo de corte, sin la necesidad de salir del taller y de igual forma con la correcta utilización de esta tecnología, los procesos han venido siendo más eficientes y eficaces. La empresa, cuenta con toda la capacidad instalada que se puede requerir para la fabricación del producto por más mínimo que sea.

- **Logística.**- en cuanto a logística, la empresa cuenta con un taller que brinda todas las comodidades a los trabajadores, facilitándoles

la movilidad y disminuyendo el riesgo ante posibles percances. Gracias a su nuevo punto de localización, la empresa, cuenta con un taller más amplio, que alberga en promedio a 5 productos que son fabricados simultáneamente bajo las medidas de inspección para el producto y la seguridad óptima para los trabajadores. Así mismo para el almacenaje, cuenta con otra nave ubicada a pocos minutos de la fábrica.

Luego de analizar estos puntos que están dentro de los procesos operacionales, la empresa esta monitoreando e implementando nuevas formas de disminuir los riesgos e implementar factores que ayuden a una correcta operación y utilización de los recursos existentes, para lograr que la fabricación de un producto que sea más eficiente y eficaz. Así mismo, con respecto a la reducción y control de costos, a futuro, luego de realizar un análisis, lo que la empresa pretende es hacer énfasis especial en aquellos procesos productivos en los que se pueda implantar un Sistema ABC (Actividad Basada en Costos). De forma que se pueda analizar con mas precisión los costos asignados a cada actividad y en que caso se podría considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

Procesos de relación con clientes.- este punto a lo que se refiere es al Servicio Postventa que es sin duda uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Los servicios postventa incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos como los de crédito. Estos se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar y como sabemos no se trata sólo de vender, sino de dar algo más que la competencia no lo hace y que el cliente percibe. Dentro de este proceso vamos a realizar un análisis de los siguientes puntos:

- **Seleccionar clientes.-** en cuanto a la selección de clientes, nos basamos en el producto que realiza la empresa y está dirigido a las personas que se dedican al transporte de materiales o maquinaria,

a las empresas o personas que se dedican a la compra y venta de este tipo de vehículos, entre otros. Estos son algunos de los clientes que están considerados para la adquisición de nuestro producto.

- **Incorporar clientes.**- al hablar de la incorporación de los clientes a nuestra empresa que es una base fundamental para desenvolvimiento y crecimiento de la misma, lo que realiza Talleres Verdugo es que cada cliente se sienta parte de la empresa brindándoles todas la facilidades para que adquiera nuestro producto, la empresa recepta propuesta por parte de los clientes y luego de un estudio, la empresa mejora y satisface las necesidades del cliente.

- **Retener clientes.**- en lo que se refiere a la retención de clientes ,se ha logrado que estos vuelvan a adquirir el producto gracias a la constante innovación del producto, a los estudios realizados por la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores y a una de las partes fundamentales que es la utilización de materia prima de calidad. Esto ha dado como resultado que la empresa sea reconocida a nivel del Austro y el cliente esté consciente al momento de adquirir el producto.

- **Acentuar relaciones con los clientes.**- dentro de este punto lo que la empresa quiere lograr, es mantener la lealtad de los clientes y que al momento que requiera de alguno de nuestros productos, estemos como primera opción, para conseguir este objetivo Talleres Verdugo brinda a sus clientes antiguos la facilidad de adquirir con mayor facilidad un nuevo producto, así mismo ,bajo el sistema de llamadas, la empresa está al tanto del funcionamiento del producto, así mismo ,se le mantiene al tanto de los nuevos productos.

- **Servicio al cliente.**- es una de las primeras formas de relaciones con nuestros futuros clientes, por esto, la empresa da a sus clientes el mejor trato posible, así como también brinda todas las facilidades



que le ayuden a satisfacer sus necesidades, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento adecuado y se asegure el uso correcto del mismo. Talleres Verdugo con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y que sea más accesible al público en general, ha visto la necesidad de implementar una página web.

- **Asesoría.**- en este punto la empresas a puesto mucho énfasis ya que no sólo se trata de ayudar a solucionar las necesidades a nuestros clientes, sino también se les ayuda con información acerca de los beneficios de los productos y de alguna manera se le recomienda el mejor producto, en base a los requerimiento del cliente y para el uso que este le designe. De igual forma, se le recomienda el mantenimiento y la forma correcta de uso para así evitar averías tempranas. Todos estos puntos, la empresa puede brindar gracias a los conocimientos adquiridos en base a la experiencia y de igual forma la capacitación que los administradores reciben al momento de adquirir la maquinaria hidráulica.

OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA
"TALLERES VERDUGO"

IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS
CRITICOS

PROCESO DE
INNOVACION

PROCESOS:

Identificar nuevas oportunidades
Seleccionar proyectos
Diseño y desarrollo de nuevos productos

Objetivos:

Aumento de la producción
Construcción del nuevo taller para satisfacer la demanda a nivel nacional
Valor agregado a los productos

PROCESO DE GESTION DE
CLIENTES

PROCESOS:

Seleccionar clientes
Incorporar clientes
Retener clientes
Servicio al cliente

Objetivos:

Identificar categorías de grandes, medianos y pequeños clientes
Brindar facilidades para adquirir el producto
Innovación constante del producto
Informar y asesorar sobre las ventajas del producto y solucionar posibles percances.

PROCESOS
OPERATIVOS

PROCESOS:

Desarrollar relaciones con los proveedores
Capacidad instalada
Logística

Objetivos:

Disminuir el costo de producción
Procesos más eficientes y eficaces
Fabricación simultánea y seguridad óptima de los trabajadores

3.4.2 Perspectiva del Cliente.

Lo clave de esta perspectiva es generar una propuesta de valor al cliente, mediante una estrategia diferencial de valor de productos y servicios, mediante la fidelización a la marca.

Para lograr que los puntos antes mencionados se cumplan satisfactoriamente Talleres Verdugo, tratara de acuerdo a sus posibilidades cumplir con las siguientes necesidades de los clientes:

- **Calidad Percibida.**- Para Talleres Verdugo, calidad es lo que los clientes dicen de sus productos, alcanzando las necesidades y requerimientos de los mismos, es por tal motivo que la empresa busca la plena satisfacción de las necesidades, la empresa define todas las condiciones del producto, analiza los controles pertinentes, la formación, preparación y el método del trabajo es fundamentada por los estrictos controles de producción por parte de su personal de planta y toda la empresa se enfoca más en la calidad del producto que en la cantidad.
- **Variedad de Opciones.**- Ofrecer a nuestros clientes una variedad de opciones en el diseño, fabricación y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos con calidad superior y otorgando ahorro a nuestros consumidores es una prioridad constante para Talleres Verdugo. Aunque la empresa continúa ofreciendo a sus clientes productos de calidad y beneficio, los costos son competitivos ante la competencia. Estamos constantemente desarrollando nuevas formas de mejorar los productos mediante la innovación de los mismos, para lo cual contamos con la tecnología adecuada para realizar las mejoras.
- **Excelencia en Servicio.**- Talleres Verdugo, esta consiente, que para ofrecer buenos servicios, se logra cuando sabemos escuchar muy atentamente a nuestros clientes y está la empresa comprometida en

todos sus áreas en un compromiso total para lograr la excelencia, buscando siempre mejorar diariamente a fin de satisfacer a plenitud las necesidades de los usuarios, compromiso que no corresponde únicamente al personal que tienen contacto directo con el cliente.

A efecto de cumplir a cabalidad con este punto la empresa se compromete a:

- o Proporcionar sentimientos de confiabilidad al usuario brindando los servicios a tiempo y como están estipulados en el contrato.
 - o Manteniendo la buena imagen que la empresa a establecido en el transcurso de los años
 - o Promover la actitud de servicio entre el personal, brindar atención personalizada a los clientes, haciendo que se sientan como el elemento más importante de la empresa.
- **Información continua y oportuna.**- La empresa con el propósito de evitar malos entendidos por el mal manejo de la información y para evitar los chismes de pasillos, trata en lo posible de impedir comentarios que estén fuera de sitio o falten a la verdad o integridad de los clientes tanto internos como externos. Por otro lado cualquier información que se tenga que realizar a los empleados como usuarios serán realizadas correctamente y en forma oportuna.
 - **Entrega Rápida y a Tiempo.**- La entrega del producto al mercado es un proceso complejo, la empresa como lo hemos venido señalando anteriormente, trata de cumplir con los pedidos en las formas y condiciones estipuladas en el contrato, en el cual también se especifican fechas de entrega de los productos con el fin de que los clientes no se sientan inconformes, este punto ha sido vital para que

la empresa sea reconocida en el medio por su seriedad en el respeto en el tiempo de sus clientes.

- **Resolución Rápida de Problemas.-** La empresa trata de solucionar los problemas de sus clientes de una manera rápida y justa, para lograr la armonía seleccionando la mejor alternativa entre varias, buscando una solución creativa y encontrar maneras para alcanzarlo, mediante ideas que posibiliten conseguirlo, con el objetivo de que ninguna de las partes se sienta perjudicado o afectado en algún tipo de resolución.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa le hace a su cliente, entregando una combinación particular de características.

Para que las estrategias planteadas por Talleres Verdugo se cumplan a cabalidad, no debe descuidar la definición de propuesta de valor, pues no se tendría claro que está ofreciendo a sus clientes y en qué se diferencia de la competencia.

Las propuestas de valor que Talleres Verdugo brinda a sus clientes, representan atributos valiosos en sus productos, creando de esta manera fidelidad a la marca y satisfacción en los clientes. La propuesta de valor es de vital importancia para poder identificar los procesos internos de la empresa y saber como llevar las estrategias. Talleres Verdugo ha seleccionado la estrategia de Excelencia Operativa, la misma que se basa en: el precio, calidad, oportunidad y funcionalidad. Una vez escogida la estrategia identificaremos el segmento de clientes para los cuales la propuesta será un elemento diferenciador.

Estrategia Excelencia Operativa

Al escoger esta estrategia implica que Talleres Verdugo va a marcar la diferencia como la primera opción por los consumidores, debido a su costo competitivo, implicando que sus productos sean inigualables y de alta calidad y por su cercanía con el cliente. La empresa tiene la capacidad para lograr el máximo rendimiento de los insumos como: fuerza de trabajo, capital, materiales y tecnología. La empresa compete contra sí misma para lograr el mejoramiento continuo y que la competencia gane terreno en el mercado.

Dentro de la Proposición genérica la empresa va a escoger la proposición de cercanía con el cliente, ya que estos valoran factores como un fácil parqueo, comodidad dentro de las instalaciones, empleados con alto grado de conocimientos y motivados, ayudando con asesoría para una mayor decisión de compra, lo que los clientes también valoran, es que sus productos son entregados en la fecha y condiciones estipuladas en el contrato, y como lo hemos venido mencionando en el transcurso del desarrollo de la monografía la empresa cuenta y brinda todos estos beneficios.

Talleres Verdugo ha establecido la Proposición de valor de Cercanía con los Clientes de la siguiente manera:

Imagen deseada

- Taller de confianza
- Mantener relaciones de largo plazo

Diferenciadores

- Relación
- Cumplimiento de nuestra imagen deseada



- Empleados motivados
- Disponibilidad y conocimientos de nuestros empleados
- Conveniencia
- Entrega de productos conveniente
- Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos

Factores de Éxito

- Precio
- Calidad
- Selección de materiales para producir

Valor de la Marca.- El valor de la marca de Talleres Verdugo es algo que ha adquirido en el transcurso de toda su vida. Lo ha logrado por la experiencia y compromiso de su dueño fundador, el mismo que por falta de conocimientos administrativos no lo ha convertido en uno más de sus activos, si no como un compromiso para sus clientes y ellos lo han sabido corresponder con lealtad de actitud y lealtad de conducta. Para lograr el valor de marca la empresa se interesa en lo que los consumidores sienten y piensan y día a día se ha interesado por estar en la recordación conocimiento y preferencia de los consumidores.



OBJETIVOS DE CLIENTES DE LA EMPRESA "TALLERES VERDUGO"





3.5 Mapa Estratégico

Maximizar Rentabilidad Empresa Optimizar la Productividad

Estrategia Crecimiento Ingresos

Estrategia Productividad

Apertura de mercado a nivel nacional

Aumento ventas de todos productos

Mejorar el uso de activos

Formular alianzas estratégicas con los principales proveedores

Satisfacción del Cliente

Precios más bajos del mercado

Mejoramiento continuo

Cumplir con el plazo

Servicio y Asesoramiento

Reconocimiento en base a la calidad

Aumento de la Producción

Innovación del producto

Valor agregado a los productos

Disminuir el costo de Producción

Informar y asesorar sobre el producto

Propuesta de valor

Cultura de desarrollo de talentos

Propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard de Clientes y Procesos para la Empresa Talleres Verdugo

Mejor desenvolvimiento de trabajadores

Auto desarrollo personal

Mejor coordinación en los procesos

Comodidad para realizar la fabricación

Coordinación entre los procesos

Contratos a largo plazo

56 Salarios justos



OBJETIVO ESTRATEGICO: SATISFACION DE LOS CLIENTES

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA - EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	AREA RESPONSABLE
<p>FINANCIERA</p> <p>CLIENTES</p> <p>PROCESOS</p> <p>APRENDIZAJE</p>	<p>Incremento de clientes</p> <p>Reducción de quejas</p> <p style="text-align: right;">Clientes a Largo Plazo</p> <p>Cumplir y mejorar tiempos de ciclos en procesos</p> <p style="text-align: right;">Consecución con el Plan de Producción</p> <p>Personal altamente motivado y concentrado</p>	<p>Incrementar las ventas</p> <p>Fidelidad de los clientes</p> <p>Incremento de clientes</p> <p>Optimización de los procesos</p> <p>Cumplimiento de las entregas</p> <p>Baja rotación de personal</p>	<p>Valor en U\$D</p> <p>Número clientes antiguos (+ 1 año)/Total clientes</p> <p>Porcentaje respecto al año anterior</p> <p>Productos producidos/productos planificados</p> <p>Grado de cumplimiento</p> <p>% Empleados estables</p>	<p>Gerencia</p> <p>Ventas</p> <p>Ventas</p> <p>Producción</p> <p>Producción</p>



OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA - EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	AREA RESPONSABLE
FINANCIERA	Eficiencia en inventarios	Reducción en costos de producción	Valor en U\$D	Gerencia
	Tecnología de punta	Rotación de Activos	((Facturación últimos 6 meses) * 2) / Activos totales	Gerencia
CLIENTES	Materia prima de primera calidad	Efectividad de entregas	Encuesta	Ventas
		Productos innovadores	Encuesta (llamadas telefónicas)	Ventas
PROCESOS	Disminuir los desperdicios	Optimizar la producción	Productos producidos / Productos planificados	Producción
	Mejorar tiempos en procesos	Eficiencia en mano de obra	Horas realizadas / horas estándar	Producción
APRENDIZAJE	Capacitación constante	Eficiencia en consumo de materia prima	Consumo real/Consumo Estándar	RRHH



PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO DE "SATISFACION DE LOS CLIENTES"

PERSPECTIVA	INDICADOR	PERIODO DE TIEMPO						META		
		ene abril 2010	mayo agos 2010	sept diciem 2010	ene abril 2011	mayo agos 2011	sept diciem 2011	Mínima	Satisfactoria	Máxima
FINANCIERA	Valor en U\$D de las variaciones de los ingresos	0,05%	2%	2%	1%	2,50%	3%	2,5%	5%	10%
CLIENTES	Número clientes antiguos más incremento de nuevos clientes	2	8	8	3	8	9	10	15	25
	Porcentaje respecto al año anterior	1%	2%	2%	1%	2%	2%	3%	5%	10%
PROCESOS	Productos producidos/ productos planificados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Grado de cumplimiento	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
APRENDIZAJE	porcentaje Empleados estables	90%	95%	95%	90%	95%	95%	90%	95%	100%



PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO DE "OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS"

PERSPECTIVA	INDICADOR	PERIODO DE TIEMPO DE CUMPLIMIENTO						META		
		ene abril 2010	mayo agos 2010	sept diciem 2010	ene abril 2011	mayo agos 201	sept diciem 2011	Mínima	Satisfactoria	Máxima
FINANCIERA	Valor en U\$D de las reducciones en los costos	85,00%	90%	98,5%	95%	96,00%	98,5%	90,0%	95%	99%
	Facturaciones de los meses desde el próximo año	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CLIENTES	Encuesta a clientes de la efectividad de las entregas	80%	80%	85%	85%	90%	95%	85%	90%	95%
PROCESOS	Horas realizadas/ Horas estándar	80%	85%	90%	90%	95%	99%	90%	95%	100%
APRENDIZAJE	Consumo real/ Consumo estándar	90%	95%	95%	90%	95%	95%	90%	95%	100%



3.6 Plan de Negocio



PLAN DE NEGOCIOS "TALLERES VERDUGO"

Talleres Verdugo, es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos, este negocio tiene en el mercado cerca de 35 años de vida, satisfaciendo las necesidades en el Austro del país.

Dentro del portafolio de productos de la empresa se encuentran:

- Valdes sobre chasis
- Bañeras
- Camas bajas
- Tanqueros
- Plataformas

Estos son realizados con estrictos controles de calidad satisfaciendo las exigencias del mercado y por supuesto las necesidades de los consumidores. Los mismos que cumplen con la función de transportar materiales o maquinaria, entre otras funciones. Este producto está dirigido a las personas o empresas que realizan la actividad de transporte o a su vez la compra y venta de este tipo de vehículos de carga. Una de las razones que se a tomado en cuenta al momento de formar la empresa y a su vez al producto que se fabrica era el satisfacer la demanda en el Austro, evitando que los consumidores de esta región tengan que salir a otras provincias del país para realizar un pedido. Gracias a la creación de esta empresa nuestros clientes pueden tener un monitoreo como ellos crean conveniente del producto que están adquiriendo.

El Plan de Negocios de Talleres Verdugo es impulsado por una estrategia de negocios basada en el desarrollo de capacidades en todas las áreas, para de esta manera lograr ventajas competitivas en el mercado.

En Talleres Verdugo, impulsamos algunas capacidades esenciales para lograr los objetivos estratégicos:

1. Desarrollo y consolidación de posiciones de liderazgo en el mercado donde operamos.
2. Excelencia en el manejo de clientes y canales para lograr la máxima rentabilidad.
3. Producir los productos con un bajo costo, asegurando la calidad competitiva mediante la utilización de tecnología de punta.
4. Impulsar la innovación en los productos, así como crear valor a la marca y fidelización de los clientes.
5. Lograr la sinergia de los grupos, a través de la transferencia de mejores prácticas y desarrollo de servicios compartidos.
6. Diversificación de mercados, con miras al reconocimiento a nivel Nacional.
7. Aplicación de modelo de gestión que integra lo económico, lo social y ambiental para la creación de valor.

En base a estos objetivos lo que la empresa pretende es tener una explicación organizada, lógica y detallada de todos los elementos conceptuales y operativos de la empresa. Así como también saber que contiene en cada una de las áreas fundamentales de mercado, producción, comercialización, administrativa y financiera.

CAPITULO 4.

4.1 Conclusiones

El presente trabajo a sido realizado de manera investigativa y análisis de datos históricos, teniendo el apoyo de nuestra institución, director de monografía y de la institución en este caso la Empresa Talleres Verdugo, la cual nos facilitó toda la información requerida; esto redujo nuestra investigación ;lo cual permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- o La Empresa Talleres Verdugo, se dedica a la fabricación y comercialización de equipo caminero y accesorios para volquetes hidráulicos y también es la importadora directa de toda la maquinaria hidráulica que están presentes en la fabricación de cada uno de sus productos.
- o Gracias a la capacidad instalada y al personal que labora dentro de la empresa, así como también la calidad en la materia prima y en el proceso al momento de su fabricación, han hecho que en la actualidad sea la empresa más grande a nivel del Austro.
- o El crecimiento de las ventas a sido notable, es así, que en el año 2008 tuvo un crecimiento de 47,36% con respecto al 2007 y en el 2009 se incrementó en 41,63 con respecto al 2008; estos incrementos se dieron por los convenios estratégicos con empresas concesionarias de vehículos, entre ellas MAVESA.
- o La empresa, a sus clientes internos, les ofrece motivación, formación, estabilidad laboral, entre otros, ya que es el factor más importante dentro de la misma, en lo que se refiere a sus clientes externos, brinda asesoramiento y todas las facilidades a su alcance, para así tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes al máximo.



- o La empresa cuenta con una solvencia financiera que le ha permitido operar efectivamente y conservar su imagen dentro del mercado, sin olvidarnos que cuenta con tecnología de punta, lo cual ayuda a disminuir el desperdicio de recursos y a realizar los trabajos de forma eficaz y eficiente.

- o La falta de un incremento en la publicidad ha generado que la empresa no incremente sus clientes de forma inmediata, pero gracias a la principal fuente de promoción que son los clientes actuales, el reconocimiento en el mercado aumenta paulatinamente.

4.2 Recomendaciones

Al ser la empresa líder en el Austro del país y para que siga ocupando este puesto, las recomendaciones realizadas deben ser resueltas lo más pronto posible para no dar ventaja a la competencia y seguir teniendo una ventaja competitiva frente a los mismos, a continuación detallamos algunas recomendaciones que deberían ser tomadas en cuenta:

- En primer lugar y como una de las desventajas de mayor importancia se encuentra la publicidad, de esta manera difundir al público sobre los productos y servicios que la empresa ofrece y de la misma manera motivar a la compra, nuestra recomendación es que se realice en televisión y radio.
- Otra recomendación que damos, es en base a la información que nos proporcionaron los clientes externos y es la falta de financiamiento directo a través de las principales instituciones del sector financiero, ya que se trata de productos cuyo valor de compra es bastante elevado.
- Expandir sus productos a nivel nacional, con la fabricación de otro taller en otra provincia, ya que por ser una empresa no solo reconocida en el austro del país, entre sus clientes, se encuentran personas que la buscan para comprar los productos de la parte central y costanera del país.
- Un mejor manejo administrativo y contable, ya que las personas que lo vienen realizando hasta la actualidad, no tienen conocimientos administrativos y lo han venido realizando si bien de buena manera pero al no tener conocimientos se estancan y les cuesta bastante corregir errores. Del mismo modo, al tener un personal en la parte administrativa con conocimientos en el área, el Valor de Marca de la Empresa estuviere mejor dirigido y se lo concibiera como uno de sus principales activos de la empresa.



- Implementación de una página Web, al vivir en un mundo competitivo se debe estar integrado a la tecnología de la información en sus procesos. La empresa se daría a conocer en cualquier lugar y a cualquier hora, facilitaría a comercializar sus productos, se tendría información actualizada y lo que es mejor aún se beneficiaría de mejor manera al cliente.

La empresa debería implementar estas recomendaciones en un corto plazo para seguir teniendo una ventaja competitiva frente a la competencia y brindar un mejor servicio para la comodidad de sus clientes internos y externos y del público en general.

4.3 Bibliografía

ARANDA ARANDA, ALCIDES. (Quito. 1 ed. 2000) Planificación estratégica educativa

DAVOUST, MERRIT J.; ALBERT, KENNETH J. (México 1985) Programa de planeación estratégica

P. F. DRUCKER – R. G. ECCLES 2003 Como medir el Rendimiento de la Empresa

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. (España 2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.

KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. (Barcelona 2004) Cuadro de Mando Integral

KEARNEY, A. T.; DAVOUST, MERRIT J.; ALBERT, KENNETH J. (México 1986) Programa de planeación estratégica

PORTER, MICHAEL. (México 1998) Estrategia Competitiva.

ING. IVAN ASTUDILLO. Folleto de Planeación Estrategia

ING. FAUSTO CALDERON. Modulo de Finanzas Corporativas. Curso de Graduación

<http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>

<http://www.degerencia.com/noticia/18717/administrando-el-crecimiento-en-la-empresa>.

http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard



4.4 Anexos

Anexo 1

DR. ANTONIO MARTINEZ Cuenca

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual


IEPI

Dirección Nacional de Propiedad Industrial **Título N° 612-08**

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 73731 de 16 de mayo de 2008, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro del NOMBRE COMERCIAL, trámite número 193983, de enero 17 de 2008.

DENOMINACIÓN 1975 TALLERES Verdugo y Diseño

ACTIVIDADES QUE PROTEGE Actividades relacionadas con elaboración y construcción de partes para equipo caminero y maquinaria pesada.

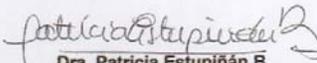
DESCRIPCION DEL SIGNO Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.

VENCIMIENTO 16 de mayo de 2018

TITULAR VERDUGO ZHININ, RICARDO VINICIO

DOMICILIO AUTOPISTA CUENCA - AZOGUES, SECTOR CHAULLABAMBA, AZOGUES, CUENCA - ECUADOR

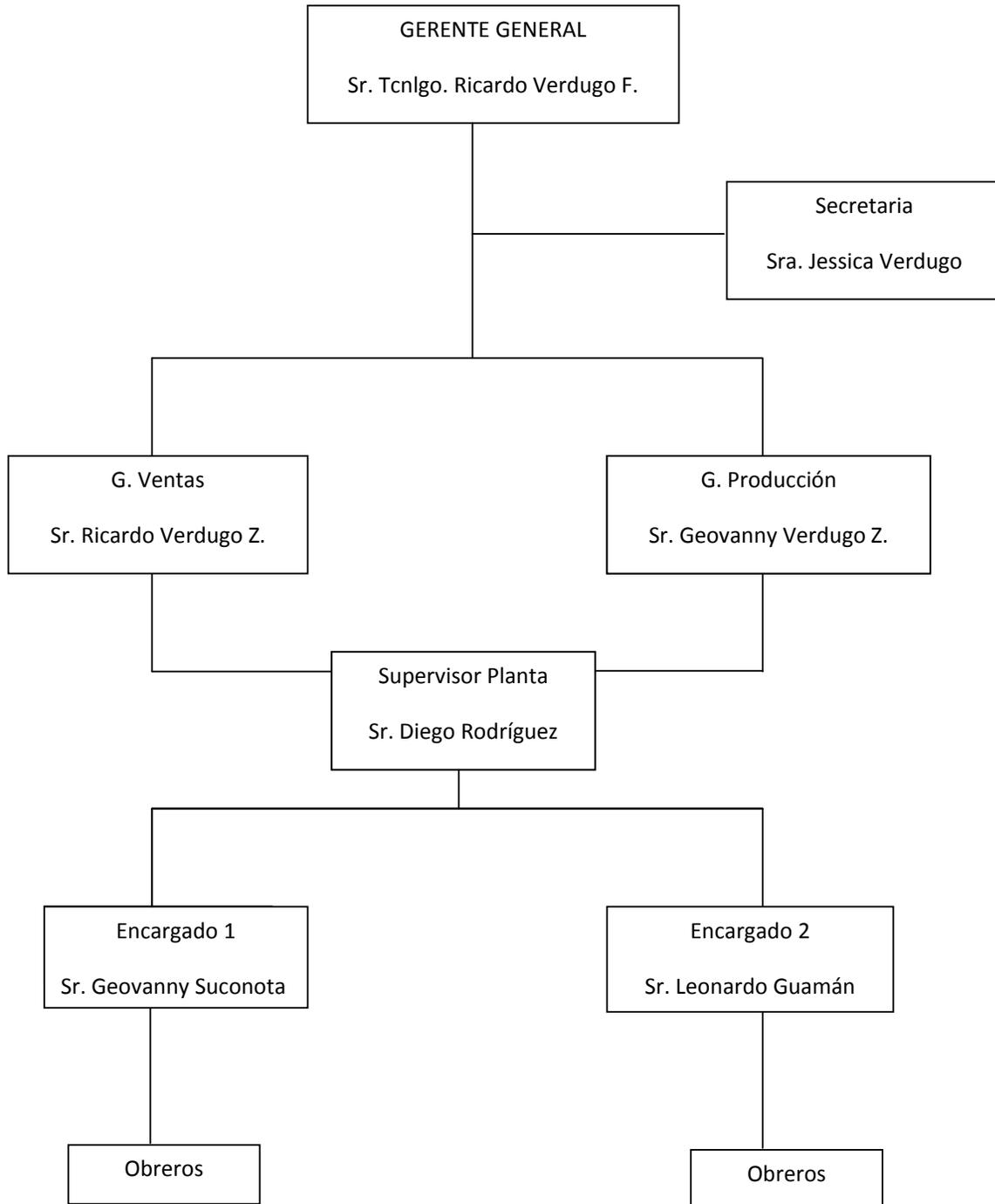
Quito D.M., 21 de julio de 2008


Dra. Patricia Estupiñán B.
DIRECTORA NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

D.D.



Anexo 2



Anexo 3







Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6





Anexo 7





Anexo 8

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Cuenca a los 21 días del mes de Septiembre del año 2009, comparecen libre y voluntariamente, por una parte el señor Ricardo Verdugo como Gerente Propietario de "Talleres Verdugo e Hijos" a quien para objeto de este contrato se lo llamara Empleador, y por otra, parte el señor RAMIRO AJILA AJILA, con cedula de identidad # 070505638-0, a quien llamaremos trabajador, con el objeto de celebrar el presente contrato de trabajo, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: el trabajador en este caso el señor RAMIRO AJILA AJILA, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, con dedicación y esmero; y en su calidad de empleado de los Talleres Verdugo e Hijos estará dedicado a la construcción de tolvas de volteo.

SEGUNDA: el presente contrato de trabajo tendrá una duración de UN AÑO, el que una vez transcurrido, si las partes no deciden dar por terminada la relación laboral se entenderá automáticamente renovado por otro periodo de tiempo igual, el mismo que podrá darse por terminado por cualquiera de las causas establecidas en la ley.

TERCERA: el trabajador se obliga a laborar por jornadas de trabajo de ocho horas diarias cuarenta hebdomadarias, siendo obligación asistir en otras horas las que serán canceladas de conformidad con la ley y reglamentos pertinentes. Se faculta al empleador a realizar reajustes o cambios de horario de estimarlo convenientes y de convenir a los intereses, previo el cumplimiento de los requisitos legales.

CUARTA: La remuneración que recibirá el trabajador por la prestación de dichos servicios será de Doscientos diez y ocho dólares mensuales (\$218) y otros beneficios en las condiciones y limitaciones establecidas legalmente.

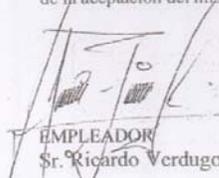
QUINTA: por su parte el empleador se compromete a dar la seguridad, y los materiales necesarios para que el trabajador pueda realizar a cabalidad el trabajo encomendado.

SEXTA: el trabajador se compromete a no revelar secretos de fábrica, bajo las prevenciones de ley.

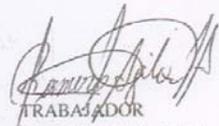
SEPTIMA: el lugar donde deberá prestar sus servicios el trabajador será en las instalaciones de Talleres Verdugo e Hijos, esta ubicado en la autopista Cuenca-Azogues Km. 11½.

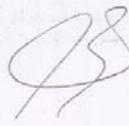
OCTAVA: en caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas antes mencionadas, por algunas de las partes contratantes, estas quedaran sujetas a las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo que ha esta materia se refieren.

Una vez leído el presente contrato, íntegramente por las partes, y para dejar constancia de la aceptación del mismo, los contratantes firman a continuación.


EMPLEADOR
Sr. Ricardo Verdugo

22 SEP 2009


TRABAJADOR
Sr. RAMIRO AJILA AJILA.





Cuenca, 28 de julio de 2009.

Señor Economista
LUIS MARIO CABRERA
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestras consideraciones:

Nosotros: Diego Manolo Arias Abad con código 35617 y Nardo Patricio Chérrez Cabrera con código 33083, egresados de la Escuela de Administración solicitamos a usted de la manera más comedida por medio de la presente dar trámite correspondiente para la aprobación del diseño de monografía con el tema: **“Propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Score Card de Procesos y Clientes de la Empresa Talleres Verdugo”**. El cual presentamos como requisito para la obtención del grado de INGENIERO COMERCIAL.

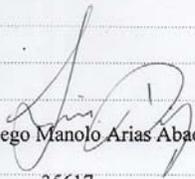
Sugerimos respetuosamente designe como director de monografía al Dr. Mario Molina, por cuanto nos ha asesorado en la elaboración del presente diseño, contamos con su favorable aceptación.

Por la favorable atención que sirva dispensar a la presente anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente:


Nardo Patricio Chérrez Cabrera

33083


Diego Manolo Arias Abad

35617



**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 31 de julio de 2009, conoció la denuncia de monografía presentada por los señores **NARDO PATRICIO CHERREZ CABRERA** y **DIEGO MANOLO ARIAS ABAD**, previa la obtención del Grado de Ingeniero Comercial, que denuncian el tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO Y BALANCE SCORE CARD DE PROCESOS Y CLIENTES DE LA EMPRESA TALLERES VERDUGO"**. El Consejo atendiendo el informe del profesor asesor aprueba la denuncia y se designa como Director al profesor al doctor Mario Molina Narváez y como miembro del tribunal examinador a la ingeniera Ana Patiño. De conformidad a las disposiciones reglamentarias la denunciante tiene un plazo de tres meses, contados a partir de la fecha de aprobación, para la presentación de su monografía, es decir hasta el **31 de octubre de 2009.-**

Cuenca, agosto 3 de 2009



0418140



Cuenca, 27 de Julio de 2009

Sr. Economista

Luis Mario Cabrera

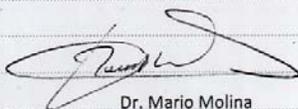
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunicación me permito manifestar que he revisado el Diseño de Monografía: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO Y BALANCED SCORE CARD DE PROCESOS Y CLIENTES PARA LA EMPRESA TALLERES VERDUGO", elaborada por los Señores egresados NARDO PATRICO CHERREZ CABRERA Y DIEGO MANOLO ARIAS ABAD, la misma que cumple con los requerimientos que debe tener un trabajo de esta naturaleza.

Por la atención a la presente comunicación me suscribo de Usted.

Atentamente



Dr. Mario Molina

Profesor

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 403.501 al 423.500

Nº 0417249



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diseño de Monografía

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO Y BALANCED SCORE CARD DE
PROCESOS Y CLIENTES DE LA EMPRESA TALLERES VERDUGO"

Realizado por:

Patricio Chérrez

Diego Arias

Profesor:

Dr. Mario Molina

Cuenca - Ecuador





TEMA.

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORE CARD DE PROCESOS Y CLIENTES PARA LA EMPRESA TALLERES VERDUGO”

SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA.

Hemos escogido el tema: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORE CARD DE PROCESOS Y CLIENTES PARA LA EMPRESA TALLERES VERDUGO, ya que a través de estas herramientas nos permitirá medir de una forma más óptima el logro de objetivos en términos de visión y estrategias.

El lugar de trabajo será la Empresa “Talleres Verdugo”, al tratarse de una propuesta que beneficiará a la empresa contamos con todo el apoyo de los directivos de la misma sin tener restricción alguna para la elaboración de este trabajo.

Estimamos realizar la monografía en un plazo de 2 meses y quince días.

1. PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

Talleres Verdugo, es una empresa Cuencana que tiene sus orígenes desde el año 1975 con 34 años dentro del mercado Ecuatoriano. Es considerada la empresa líder en el Austro del país en la manufactura de: Construcción de tolvas de volteo hidráulico, plataformas, camas bajas, bañeras y tanqueros.

Considerando el tamaño y la aceptación en el mercado que la empresa Talleres Verdugo ha demostrado tener en todos los años de funcionamiento, se ha encontrado la necesidad de realizar una Propuesta de Plan Estratégico y Balanced Score Card con perspectiva a procesos y cliente, y que de esta forma los directivos encuentren estrategias a seguir en determinado tiempo. Esta propuesta ayudara a los directivos a tener una visión clara del negocio, con un modelo simple, lenguaje común, buena comunicación y la participación de las personas en la organización y de esta manera llegar alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Esta Propuesta ha sido planteada ya que al encontrarnos en un mercado globalizado en el cual todas las empresas sin importar el tamaño ven la necesidad de tener un control y visión clara del negocio para de esta manera poder dar solución a cambios internos y externos de la organización y poder combatir las amenazas y disminuir riesgos que pudieran ocurrir en el mercado, a si también aprovechar de mejor manera las oportunidades del mismo.

Escuela de Ingeniería de 20.000 estudiantes
DNI 402.511 y 424.207 N° 0417251

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico y Balanced Score Card de Procesos y Clientes, para la Empresa Talleres Verdugo, con el objetivo de traducir la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ☞ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ☞ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ☞ Aportar ventajas competitivas frente a la competencia.
- ☞ Promover el aprendizaje en la organización.
- ☞ Diseñar recomendaciones.

3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

- **Practico.-** Con el fin de que la empresa Talleres Verdugo disponga de un Plan Estratégico y Balanced Score Card de Procesos y Clientes, para de esta manera resolver problemas que preocupan a sus directivos. Nosotros trataremos de que esta investigación satisfaga de mejor manera a los mismos.
- **Teórico.-** los conceptos que se estudiarán en esta investigación están enlazados con: planeación estratégica, macro y micro economía, gestión empresarial, fundamentos de mercadotecnia.
- Se trataran temas específicos como conceptos de: Balanced Score Card, Plan Estratégico, etc.
- **Metodológico.-** Creemos que esta investigación es factible realizarla ya que tenemos el apoyo tanto humano como material dentro de la empresa Talleres Verdugo la cual está dispuesta a apoyarnos con cualquier información que requiramos.
- **Profesional.-** Contamos con los conocimientos básicos en administración ya que somos estudiantes recién egresados dispuestos en poner en práctica lo aprendido y creemos que podemos llevarlo a cabo de buena manera esta investigación



4. MARCO TEORICO.

Es de vital importancia para toda empresa sin importar el tamaño, la estructuración de un plan estratégico e integración, para de esta manera posicionar a la empresa en el mercado y lograr la satisfacción de los clientes.

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizarán entre otras los siguientes argumentos conceptuales.

ESTRATEGIA. Estrategia es la forma en que una empresa se vincula con su entorno en cual siempre tiene amenazas o riesgos

MISION. Está relacionado con la razón de ser una empresa, ésta debe sustentarse en los objetivos y estrategias.

VISION. Se refiere a dónde quiere llegar la empresa en un lapso de tiempo determinado, la misma que tiene que ser positiva y siempre fundamentada en valores.

VALORES. Los valores en una empresa son los vínculos morales y culturales que establecen límites éticos, éstos son importantes porque involucra el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones

ANALISIS DEL ENTORNO. Es algo que la empresa no puede controlar, dentro de este análisis se encuentran las oportunidades y amenazas

ANALISIS INTERNO. Son variables que se encuentran dentro de la gerencia y están o no bajo el control de la gerencia, las cuales afectan directamente en todas las actividades de su gestión, dentro de estas se encuentran las fortalezas y debilidades.

CLIENTES INTERNOS. Se conoce como clientes internos a todo el recurso humano que aporta a la empresa directamente con su trabajo, sin importar el nivel jerárquico que ocupe

CLIENTES EXTERNOS. Es toda persona fuera de la empresa que mantiene relaciones con la misma, el cual debe sentirse identificado con nosotros.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. Es una herramienta reveladora de la unidad del negocio que ayuda a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

BALANCED SCORE CARD. Es una herramienta útil que facilita la dirección de una empresa en corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros, impidiendo que se utilicen únicamente indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización.

Ejecución automática de 20.000 ejemplares No. 0417241
Diciembre 2011 a 2012

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Es una situación deseada que la empresa desea alcanzar, se podría decir que es la imagen que se pretende mostrar a futuro.

PLANIFICACION. Es una actividad en la cual se prevé de manera consciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro.

MAPA ESTRATEGICO. Esta herramienta nos ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, nos ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y grafica la situación de la empresa.



5 ESQUEMA CONTENIDOS.

INTRODUCCION

CAPITULO 1.

ASPECTOS GENERALES Y ANALISIS DEL ENTORNO

1.1 Antecedentes.

1.2 Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa.

1.2.1 Cuáles son los clientes internos y sus expectativas

1.2.2 Cuáles son los clientes externos y sus expectativas.

1.2.3 Análisis histórico de una base de datos.

1.2.4 Análisis FODA

1.2.5 Cinco fuerzas de Porter.

CAPITULO 2.

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA TALLERES VERDUGO

2.1 Misión.

2.2 Visión.

2.3 Valores

2.4 Políticas

2.5 Objetivos

2.6 Estrategias

CAPITULO 3.

BALANCED SCORED CARD DE PROCESOS Y CLIENTES

3.1 Conceptos Principales

3.2 Modelo de Negocio

3.3 Estrategia Genérica

3.4 Perspectivas

Edición: marzo del 2010. Impresión: 2010. Impresión: 2010. Impresión: 2010.

N° 0417242

3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE									
	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ELABORACION DEL DISEÑO	X																			
2	INVESTIGACION DEL MARCO TEORICO	X	X																		
3	APROBACION DEL DISEÑO		X																		
4	REDACCION DEL INFORME			X	X	X	X	X	X	X											
5	CORRECCIONES				X						X										
6	PRESENTACION INFORME DEFINITIVO																				X
7	APROBACION																				X



BIBLIOGRAFIA.

- (1) KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. (Barcelona 2004) Cuadro de Mando Integral
- (2) KAPLAN, ROBERT – NORTON, DAVID. (España 2000) Como utilizar el Cuadro de mando integral.
- (3) P. F. DRUCKER – R. G. ECCLES 2003 Como medir el rendimiento de la empresa
- (4) ING. IVAN ASTUDILLO. Folleto de Planeación Estratégica.
- (5) PORTER, MICHAEL. (Mexico 1998) Estrategia Competitiva.
- (6) http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard

Edición sustrada de 20.000 ejemplares N° 0417248
De 429.501 a 429.520

3.4.1 Perspectiva de Procesos.

3.4.2 Perspectiva del Cliente.

3.5 Mapa Estratégico

3.6 Plan de Negocio

CAPITULO 4.

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

4.3 Bibliografía

4.4 Anexos.

SASTIAO