

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

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

**Trabajo Final de Grado previo a la Obtención  
del Título de Ingeniero Comercial.**

**“Asesoría Administrativa Basada en las  
5 S Japonesas”.**

**AUTORES:**

**Alexander Xavier Riera Verdugo**

**Francisco Xavier Roman Vasquez**

**DIRECTOR:**

**Eco. Juan Moscoso**

**Cuenca, Febrero de 2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Economista Juan Mosco certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos del trabajo de grado intitulado “**Asesoría Administrativa Basada en las 5 S Japonesas**” realizado por Alexander Xavier Riera Verdugo y Francisco Xavier Román Vásquez.

Certifico igualmente el nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento de su trabajo.

Cuenca, 26 de Febrero del 2010

(f) \_\_\_\_\_

Eco. Juan Moscoso

**DIRECTOR**

## **Responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del sus autores

Cuenca, 26 de Febrero de 2010.

(f) \_\_\_\_\_

Francisco Roman

f) \_\_\_\_\_

Alexander Riera

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Isidro y Lucia, quienes con sacrificio y trabajo diario me brindaron la oportunidad de realizarme tanto como persona, cuanto como profesional, siendo ejemplo de fortaleza y de amor. A mis hermanos, por ser parte fundamental en la consecución de esta meta.

Alexander

## **AGRADECIMIENTO**

Al haber culminado el presente trabajo nos queda el deber de reconocer a todas las personas e instituciones que hicieron posible el proceso de investigación; a los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, por saber conducir nuestras inquietudes y encausarlas hacia la investigación.

De manera especial queremos expresar nuestro sincero agradecimiento al Eco. Juan Moscoso, por su gran apoyo en el desarrollo de esta tesina así como también a la Ing. Alexandra Villota por permitirnos aplicar el presente trabajo en su empresa.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Historia.....	2
2.2 Importancia.....	3
2.3 Situación Histórica.....	4
2.4 Diversificación de Productos y Servicios.....	6
<b>CAPÍTULO III:</b>	

<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
3.1 Historia.....	8
3.2 Productos y Servicios.....	9
3.3 Estado Tecnológico.....	9
3.4 Alcance.....	10
3.5 Comercialización.....	11
3.6 Situación Contable.....	11
3.7 Análisis de Indicadores Financieros.....	15
3.8 Competencia.....	17
3.9 Alcance de la Competencia.....	18
3.10 Análisis F.O.D.A.....	19

#### **CAPÍTULO IV:**

<b>TEORÍA DE LAS 5”S” JAPONESAS.....</b>	<b>22</b>
4.1 Marco Teórico.....	22
4.1.1 Seiri (整理): <u>Organización. Separar innecesario</u> .....	22
4.1.2 Seiton (整頓): <u>Orden. Situar necesarios</u> .....	23
4.1.3 Seisō (清掃): <u>Limpieza. Suprimir suciedad</u> .....	23
4.1.4 Seiketsu (清潔): <u>Estandarizar. Señalizar anomalías</u> .....	24
4.1.5 Shitsuke (躰): <u>Disciplina. Seguir mejorando</u> .....	24

#### **CAPÍTULO V:**

<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>26</b>
5.1 Aplicación de la Teoría de las 5”S” Japonesas en la Empresa.....	26
5.2 Información Económica y Financiera.....	36
5.2.1 Presupuesto real de costos iniciales.....	36
5.2.2 Punto de equilibrio del proyecto.....	37
5.2.3 Flujo de Fondos.....	38
5.3 Indicadores de Mejoramiento.....	39
5.3.1 Perspectiva del Cliente.....	40
5.3.2 Perspectiva Financiera.....	40
5.3.3 Perspectiva de Procesos.....	42
5.3.4 Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje.....	45

CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

La aplicabilidad de las estrategias empresariales en las diferentes áreas de las organizaciones actuales nos da la oportunidad de incursionar en el estudio de la factibilidad de innovación que estas estrategias proporcionan a las empresas que ya han tomado el camino de la globalización como un tema diario e importante.

Dentro de las estrategias aprendidas en la carrera universitaria tenemos a “Las 5 s japonesas”; en donde se clasifican, ordenan y organizan todos los recursos relevantes de las actividades diarias de una empresa para así poder disponer de ellos en todo momento y de manera óptima.

Ya que las estrategias son aplicativas a todas las industrias pero de manera distinta, hemos tomado la decisión de incursionar en la industria gráfica para realizar el estudio de aplicabilidad en la empresa “*ANTONELLA Tarjetas*” que es una microempresa manufacturera de tarjetas para eventos sociales y que, por su tamaño y antigüedad, pensamos será adecuada para determinar las variables que hacen de una estrategia empresarial significativa para el desarrollo productivo e innovador de empresas modernas.

Al aplicar estrategias empresariales en las empresas lo que se busca es mejorar en ámbitos significativos para sus dueños o accionistas, ya sea para mejorar el ambiente de trabajo, motivar a sus empleadas, generar aceptación de clientes y con eso maximizar las ventas, mejorar la imagen empresarial para lograr alianzas estratégicas con empresas afines o cualquier otro atributo que pueda ayudar a expandir de manera efectiva las actividades que desarrollan las unidades de negocio actuales.

Para el desarrollo del presente documento se han separado en capítulos que explican grupos de datos relacionados con el tema general en diferentes etapas para guiar de manera comprensible hacia las razones por las cuales se estima la factibilidad de aplicar esta estrategia en la empresa escogida, así tenemos:



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

#### 2.1 HISTORIA

La industria gráfica, como tal, se puede remontar muchos siglos, ya que el simple hecho de plasmar, en cualquier superficie y con cualquier técnica, información que pueda ser interpretada por otra persona distinta a su creador, ya se considera transmisión de información, y esa es la intención central en la que se fundamenta la industria gráfica.

La invención del papiro aporta un hecho relevante en esta historia, ya que fue mediante esta técnica que se logró plasmar y transmitir mensajes móviles a las personas; más, su vulnerabilidad y fragilidad hizo que se comience a buscar más seguridades para plasmar y transmitir datos hacia los demás.

El surgimiento de la imprenta no sólo aporta con la rapidez en que los datos pueden ser transcritos a un papel sino también con la posibilidad de la multiplicidad de los mismos, llevando así a la industria gráfica a considerarse una verdadera fuente de aportación cultural para los pueblos.

Por último, el desarrollo tecnológico que ha aportado al rompimiento de barreras por medio de la Internet, genera un campo amplísimo de oportunidades para los publicistas, marketeros, diseñadores y gráficos en general para diversificar sus productos a nivel mundial.

Actualmente existe poca información relevante sobre la industria gráfica en el mundo y, con mayor razón, sobre el desarrollo de esta industria en el Ecuador; es por eso que la información revelada será producto de pocas fuentes publicitarias, como por ejemplo “*Memorias de la industria gráfica del Ecuador*”<sup>1</sup>, en donde se recopila algo del desarrollo de la industria gráfica en el Ecuador y que, publicado de manera

---

<sup>1</sup> JALÓN Ubilla, Enrique; “*Memorias de la Industria Gráfica del Ecuador*”; Poligráfica 2007, 190 pp.

gratuita a sectores exclusivos, provee una información parcial de lo que el desarrollo de esta industria ha significado para el desarrollo social, cultural y técnico en nuestro país.

## 2.2 IMPORTANCIA

La industria gráfica se ocupa de varias funciones dentro del desarrollo de los sectores socioeconómicos de los pueblos ya que está presente desde la impresión y publicación de los textos con los que se educa la niñez, hasta la publicidad incluida en los productos que se exportan al exterior; todo esto, base fundamental para la cultura, imagen y proyección de los conglomerados humanos.

La diversificación más simple, y tal vez la más acertada, que se le pueda dar a la industria en cuestión es dividirla tomando en cuenta el destino que tendrán los productos desarrollados; y es así que dentro de esto hallamos a:

- Educación
- Publicidad

El primer grupo trata sobre todas aquellas publicaciones en donde se plasman ciencias del conocimiento para ser transmitidas a personas que deseen o tengan que informarse sobre estos temas; el segundo, en cambio, trata sobre productos que se desarrollan para transmitir un dato que, siendo relevante para la organización que demanda su publicación, puede no serla para las personas que lo reciben.

Dentro del segundo grupo de actividades de la industria gráfica, subdividimos el mismo en:

- Publicidad Empresarial
- Publicidad Personal

La publicidad empresarial se entiende como toda aquella impresión que se dirige hacia un público en general sin distinguir más que características amplias como edad,

sexo, gustos, etc.; o sea un “*target group*” que receptorá el mensaje y conocerá de la existencia de algún evento, producto o servicio ofertado.

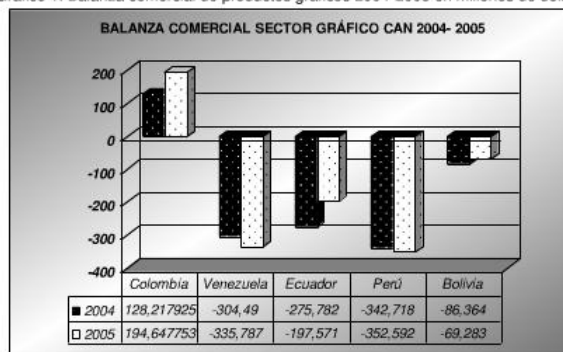
Dentro del grupo de publicidad personal encontramos a las empresas que se dedican a personalizar la realización de sus productos ya que los destinatarios de los mismos no son tan comunes como en el grupo anterior, o se necesita un direccionamiento exclusivo hacia ellos; es aquí en donde se encuentra la empresa que será fuente de nuestra aplicación de estrategia y es necesario tomar en cuenta en que lugar de esta clasificación se ubica para poder aplicar efectivamente las variables de la misma.

### 2.3 SITUACIÓN HISTÓRICA

La totalidad de las industrias en Ecuador se puede decir que tomaron un “renacimiento” empresarial luego de la dolarización en el año 2000, ya que si las tendencias de algunas empresas eran optimistas para cuando circulaba una moneda nacional, luego de este año todo cambio producto de la incertidumbre inversora, variables propias de transición, movilidad de la demanda, etc.

Y centrándonos en la industria gráfica, con mayor razón, ya que, si bien es cierto, la publicidad de los productos o servicios es una herramienta fundamental a la hora de abrir mercado, esta inversión viene a ser seriamente considerada cuando de costos se trata y los productores de esta herramienta estratégica se vieron afectados por los cambios impuestos por la oferta de materias primas para la elaboración de catálogos, revistas, periódicos, directorios, rótulos, etiquetas y envases; para ejemplo les presentamos el Gráfico#1 acerca de la balanza comercial del sector gráfico andino para los años 2004 – 2005; es decir la situación comparativa entre las importaciones y exportaciones existentes en esos años en relación con el material gráfico utilizado por los diferentes países en donde se nota que en Ecuador hubo un decrecimiento de esta relación, demostrándose la mejora en este aspecto y, como se puede observar en el siguiente gráfico, el “crecimiento” de la industria gráfica en el Ecuador tiene una tendencia de recuperación antes que de superación.

Gráfico 1. Balanza comercial de productos gráficos 2004-2005 en millones de dólares



Fuente: ALADI. Cálculos: ANDIGRAF - Investigaciones Económicas

En el año 2006 la salida de las negociaciones sobre un posible tratado de libre comercio con Estados Unidos y la anulación del contrato con la multinacional norteamericana OXY restaron de confianza a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros afectando a la mayoría de industrias en el Ecuador; obviamente esto encadena a una baja en la demanda de material publicitario y gráfico afectando también a esta industria en particular.

Actualmente se viene desarrollando una campaña publicitaria en donde se trata de llamar la atención del cliente para que, en un acto de consideración patriótica, consuma productos propios del sector, región o país en donde reside; estrategia muy aceptable desde el punto de vista gubernamental, pero que a la hora de analizar el mercado, con el bolsillo y no con el corazón, se encuentran ofertas mucho más “aceptables” por parte de sectores ajenos al territorio nacional; ejemplo de esto se puede ubicar a diario en cualquier puesto de venta de copias ilegales de discos en nuestra ciudad (valga el ejemplo para demostrar la normalidad con la que se viven las ilegalidades en nuestra amada patria), si preguntamos a los dueños de esos negocios sobre la proveniencia de la mercancía, la mayoría de ellos nos hablarán de países vecinos que ofrecen cantidad y calidad aceptable de acuerdo al precio que una persona está dispuesta y en condiciones de pagar por el producto ofertado; y es así, la mayoría de compatriotas, incluidos nosotros, buscamos precio antes que otras variables en la mayoría de productos que consumimos diariamente, la “calidad” que nos ofrece lo comprado viene marcada por la perspectiva de durabilidad, más no de aplicabilidad, que veamos en comparación con lo que pensamos que debería ser y es así que al referirnos a material publicitario gráfico lo adquirimos con la idea mayoritaria de que va a durar poco ya que sirve para que nuestros clientes o

potenciales consumidores se enteren de algo inmediato y nada más, entonces: lo creamos con perspectiva de poca duración, pagamos en perspectiva de poca duración...el menor precio es el óptimo!, mas no la calidad de impresión, resolución de colores o definición de gráficos; simplemente precio.

Lo mismo ocurre con empresarios que necesitan publicidad para sus negocios pero que siempre han considerado que los precios cancelados por publicidades anteriores superan la respuesta recibida por parte del mercado en proporción de compra; y es así que algunos de ellos prefieren contratar a “publicistas” extranjeros o artesanales que realizan trabajos con maquinaria antigua pero que entregan un producto aceptable y, principalmente, barato haciendo alusión a nuestro viejo adagio de las 3 “B”: Bueno, Bonito y Barato; y que ya en nuestro medio se habla de una cuarta “B”...Bastante.

En todo esto hay un lado bueno y uno malo; el lado bueno es que la industria gráfica en Latinoamérica va a crecer en 2009, crecimiento que se estima en 3,5%<sup>2</sup>; el lado malo es que en Ecuador no crecerá como en los últimos años y, además, tendrá más capacidad instalada con las incorporaciones de equipos hechas, por la mayoría, en los últimos meses y que sólo sirve en época de campaña política en donde, como ya sabemos, se publicita...¡hasta uno mismo!

Ese escenario va a seguir exigiendo de los empresarios gráficos más atención a sus costos de operación y una revisión estratégica, para adecuarse a una inserción más profunda en los negocios de sus clientes, añadir valor y sobrevivir.

#### 2.4 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Dentro de la industria gráfica, como ya hemos visto, existe una tendencia no muy optimista para el desarrollo de actividades dentro de la misma, pero, la cantidad de productos y servicios que se pueden ofrecer son mucho más agradables ya que a la publicidad la necesitamos en todo momento para la comercialización efectiva de productos y servicios de todas las demás industrias y es por eso que la vemos a

---

<sup>2</sup>[http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc\\_67191\\_HTML.html?idDocumento=67191](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_67191_HTML.html?idDocumento=67191)

diario, de variadas formas y en todos lados; es así que la industria gráfica incursiona en campos como:

- ✓ Publicidad Empresarial
  - Interna
    - Marca
  - Externa
    - Imagen
- ✓ Publicidad Web
  - Corporativa
    - .com
    - .ec
    - .org
  - Personal
    - Blog
- ✓ Publicidad de Eventos
  - Empresariales
  - Culturales
  - Gubernamentales
  - Sociales

Esta clasificación no es del todo extensa ya que lo que se pretende es centrar el hecho de que la industria gráfica puede y tiene la oportunidad de incursionar activamente en diversos campos de actividad diaria y generalizada en donde se pueden encontrar aportes representativos tanto para sus empresarios como para sus clientes.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 3.1 HISTORIA

La empresa *ANTONELLA Tarjetas* fue creada en el año 2003 con la intención de realizar tarjetas artesanales para diversos compromisos sociales que requerían realzar su celebración por medio de la diferenciación en la manera de invitar a personas para dicho evento; pronto, la idea de ocupar un tiempo para poseer ingresos adicionales en la familia se tornó en un gran negocio en donde ya participaban de su realización varios familiares y se veía la posibilidad de arrendar un espacio exclusivo para la atención y fabricación de las numerosas órdenes y pedidos que llegaron hasta esta microempresa.

Actualmente la empresa lleva arrendando 4 años un local para exhibición, fabricación y ventas en la calle Presidente Borrero 931 y Simón Bolívar.

Su dueña y fundadora, la Ing. Alexandra Villota, nos comenta que el sistema de comercialización se basa en cubrir la necesidad de las personas que organizan eventos sociales, como cumpleaños, matrimonios, grados, bautizos, etc.; y ofrecerles tarjetas artesanales que contengan la información, color, textura y diagramación que requieran para invitar y realzar el evento.

El personal que colabora en la empresa forma un equipo de trabajo de cuatro personas en donde la dueña diseña los diferentes modelos así como también se encarga de la contabilidad y administración; las restantes personas se encargan de la atención a clientes y la manufacturación de tarjetas.

*ANTONELLA Tarjetas* ha escogido el nicho particular de personas tradicionalistas formales con capacidad adquisitiva media y alta, ya que este grupo comercial acostumbra a realizar eventos varios para celebrar o conmemorar fechas socialmente importantes y es en esos momentos cuando requieren de tarjetas de invitación para sus familiares, amigos y conocidos que desean sean parte del mismo.

### 3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente en el local de exhibición y ventas se encuentra a disposición la venta de adornos como velas decorativas, cajas de recuerdo y denarios para complementar la orden que una cliente pueda solicitar en sus tarjetas de invitación y recuerdo, pero el principal producto que ofrece la empresa sigue siendo la manufactura de tarjetas en diseños personalizados para todo evento social.

### 3.3 ESTADO TECNOLÓGICO

Para la fabricación de las tarjetas se cuenta con activos limitados que se ajustan a los requerimientos de los clientes y al flujo promedio de pedidos, salvo en épocas como Mayo en donde si se reconoce, según su dueña, la empresa enfrenta retos mayores para poder cumplir los pedidos, pero la decisión de no incrementar la capacidad instalada se debe a que salvo esas fechas, en donde la mayoría de centros educativos celebran actos católicos como primeras comuniones y confirmaciones, el resto del año se trabaja con un flujo de pedidos completamente manejables en eventos varios como cumpleaños, bautizos, Baby Shower, etc.; el total de activos para la manufactura son:

- ✓ Un computador con programas de diseño gráfico
- ✓ Dos impresoras laser
- ✓ Dos guillotinas
- ✓ Dos tijeras
- ✓ Seis pistolas de silicón
- ✓ Tres estiletes
- ✓ Dos mesas de trabajo

Todos estos activos se encuentran en el local de exhibición y venta y son los únicos que intervienen en la fabricación; lo demás depende de la habilidad y capacidad de las colaboradoras para realizar las órdenes y entregar los trabajos.



### 3.4 ALCANCE

Al momento la cobertura de servicio que la empresa brinda se ve centrada en las necesidades de los clientes principalmente de Cuenca y extendiéndose con clientes puntuales en las ciudades de Macas, Azogues, Guayaquil y Loja; dentro de este nicho comercial tenemos a dos grandes grupos que lo conforman con una variante en los procesos comerciales, y son:

- Clientes de Visita: Son las personas que se acercan al punto de venta a conocer los modelos posibles de fabricación, escogen uno en especial, contratan la fabricación, abonan el mínimo requerido para comenzar el trabajo, asisten a la fabricación del modelo de muestra y en la fecha acordada se acercan a verificar la realización de lo acordado para cancelar totalmente.
- Clientes Telefónicos: Son las personas que mediante una llamada telefónica solicitan la fabricación de tarjetas, envían las especificaciones vía internet, reciben el modelo de muestra en sus correos virtuales, realizan un giro a la cuenta de la empresa cancelando por la totalidad del trabajo y reciben vía correo un paquete con las tarjetas solicitadas

La diferencia de procesos en la recolección de datos y valores de cancelación se complementa por el hecho de que en el segundo grupo sólo se toma en cuenta a clientes que tengan un historial de trabajos anteriores.

Las personas que forman parte del grupo comercial con el que trabaja la empresa acostumbran guardar como recuerdo del evento que organizaron o al cual han sido invitados, la tarjeta que sirvió de invitación; es por eso que al momento de escoger un modelo se preocupan en su durabilidad y diseño.

Los requisitos que forman parte de la mayoría de los contratos realizados son los siguientes:

- Tiempo de Entrega Factible
- Impresión Elegante
- Modelo Personalizado (Único)
- Armonizar con el Conjunto
- Apertura a Variables Adicionales
- Eficiencia en Procesos
- Atención Cordial
- Modelo de Muestra para Revisión
- Precio Asequible

### 3.5 COMERCIALIZACIÓN

Al momento la comercialización de productos se realiza directamente en el local de exhibición y venta ya que por medio de la fama adquirida a través de los años de trabajo, los clientes llegan direccionados hasta el mismo para averiguar sobre costos, diseños, tiempos de entrega, etc.

En este lugar se receptan las solicitudes de trabajo así como también se realizan los pagos y entrega de mercadería tanto de los proveedores como de los productos terminados para los clientes.

### 3.6 SITUACIÓN CONTABLE

La gerencia de *ANTONELLA Tarjetas* nos ha provisto de resúmenes de venta y facturación en donde se podría determinar, mediante análisis de índices contables, la situación real que mantiene la microempresa en relación a movilidad de variables que intervienen en el desarrollo y superación de la misma, pero, como la mayoría de empresas pequeñas y medianas, ésta también realiza la actividad de no facturar el total de contratos que fabrica y es por eso que los análisis no reflejan una realidad situacional pero nos detallan los siguientes resultados:

- AÑO 2008

Este año no es el primero en actividades de la empresa pero si es el primero en el que se comienza a mantener, por innovación de su dueña, registros contables sobre las actividades realizadas con la proyección de expansión del negocio y dejando los siguientes resultados:

***BALANCE GENERAL***

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE	856,00
INVENTARIO	200,00
ACTIVO FIJO	3.044,00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>4.100,00</b>

PASIVO

PASIVO CORRIENTE	206,00
PASIVO LARGO PLAZO	606,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>812,00</b>

PATRIMONIO

CAPITAL	3.288,00
TOTAL PATRIMONIO	3.288,00
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.100,00</b>

***ESTADO DE RESULTADOS***

**VENTAS**

VENTAS CON TARIFA 0%	100
VENTAS CON TARIFA 12%	3409,88
VENTAS NETAS	3.509,88
COSTO DE VENTAS	4670,68
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-1.160,80</b>
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	

OTROS INGRESOS	1.836,11
<b>UTILIDAD ANTES DE GASTOS</b>	<b>675,31</b>
GASTOS OPERACIONES	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.000,00
GASTOS DE VENTA	80,00
GASTOS FINANCIEROS	10,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-414,69</b>
15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	-62,20
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-352,49</b>

#### **RATIOS DE SITUACION FINANCIERA**

1, LIQUIDEZ INMEDIATA	4,16
2, LIQUIDEZ A MEDIANO PLAZO	4,16
3,RATIO DE GARANTIA	19,90
4,RATIO DE FIRMEZA	5,02310231

#### **RATIOS DE ENDEUDAMIENTO**

1, ENDEUDAMIENTO TOTAL	0,25
2,ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0,18

- AÑO 2009

De igual manera cabe aclarar que los datos expresados son resultado de los datos suministrados por la dueña de la microempresa pero no reflejan la realidad del total de las actividades realizadas; para el año 2009 tenemos:

#### ***BALANCE GENERAL***

##### ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE	887,00
INVENTARIO	240,00
ACTIVO FIJO	3.280,00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>4.407,00</b>

PASIVO

PASIVO CORRIENTE	699,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>699,00</b>

PATRIMONIO

CAPITAL	3.708,00
TOTAL PATRIMONIO	3.708,00
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.407,00</b>

*ESTADO DE RESULTADOS*

**VENTAS**

VENTAS CON TARIFA 0%	200
VENTAS CON TARIFA 12%	3161,01
VENTAS NETAS	3.361,01
COSTO DE VENTAS	6.222,73
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-2.861,72</b>
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	
OTROS INGRESOS	3.195,23
<b>UTILIDAD ANTES DE GASTOS</b>	<b>333,51</b>
GASTOS OPERACIONES	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	600,00
GASTOS DE VENTA	70,00
GASTOS FINANCIEROS	15,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-351,49</b>
15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	-52,72
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-298,77</b>

**RATIOS DE SITUACION FINANCIERA**

1, LIQUIDEZ INMEDIATA	1,27
2, LIQUIDEZ A MEDIANO PLAZO	1,27
3,RATIO DE GARANTIA	6,30
4,RATIO DE FIRMEZA	0

## RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

1, ENDEUDAMIENTO TOTAL 0,19

### 3.1 RELACIÓN AÑO 2008 / AÑO 2009

Con los datos recogidos se puede realizar una comparación para determinar el grado de crecimiento, estancamiento o retroceso que tiene la microempresa pero, recalcando, los resultados serán en base a los datos, o sea, inexactos a la realidad, así tenemos:

	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
Activo Corriente	31,00	0,04
Inventario	40,00	0,20
Activo Fijo	236,00	0,08
<b>Total de Activo</b>	<b>307,00</b>	<b>0,07</b>
Pasivo Corriente	493,00	2,39
Pasivo Largo Plazo	-606,00	-1,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>-113,00</b>	<b>-0,14</b>
Capital	420,00	0,13
Total Patrimonio	420,00	0,13
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>307,00</b>	<b>0,07</b>

### 3.7 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

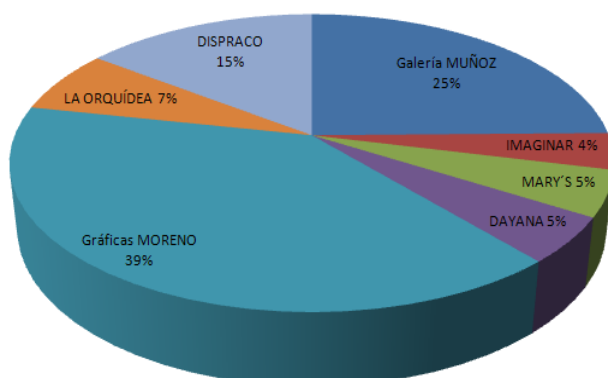
La actividad económica de *ANTONELLA Tarjetas* en los últimos años ha arrojado resultados financieros con los cuales podemos generar cálculos financieros y darnos cuenta claramente de los movimientos de esta empresa y apreciar su modelo de participación en la actividad económica del sector gráfico y artístico del Azuay, sin dejar de lado la capacidad de dicha empresa para resolver eventualidades económicas con sus diversos acreedores; dentro del análisis de los estados financieros de los dos últimos años se obtuvieron indicadores financieros los cuales reflejan los siguientes resultados:

- *El Ratio de Liquidez a Corto Plazo:* Nos indica las veces que el activo circulante cubre al pasivo circulante es decir, la liquidez de la empresa para cubrir deudas directas o inmediatas y muestra que para este caso particular la empresa poseía en el año 2008 un índice de 4.16 lo cual fue considerado como un gran aporte para el crecimiento de la empresa y su reforzamiento con las relaciones con los proveedores, aunque también resultó una pérdida, desde el punto de vista financiero, ya que la excesiva liquidez genera dinero improductivo; por otra parte la empresa sufre un gran baja de liquidez en el año 2009 ya que los indicadores se sitúan en 1.27 lo que significa que la empresa por cada dólar que debe cuenta con 1.27 dólares para pagar llegando este índice a normalizarse y no generar dinero improductivo, aunque no se encuentra sin liquidez la carencia de efectivo a sido notable en este año.
  
- *El Ratio de Liquidez a Mediano Plazo:* Este indicador nos ayuda a obtener el grado de liquidez y la capacidad de pago de las deudas que se sitúan en un rango no mayor a un año y, en este análisis, se ven completamente cubiertas por un préstamo a largo plazo lo que regularizó su liquidez que en el año 2008 era de 4 puntos y en el año 2009 cayó a 1.27 esto significó grandes avances y estabilidad a la empresa.
  
- *El Ratio de Garantía:* Nos indica la capacidad de la empresa de responder a las deudas con la totalidad de los bienes y derechos que posee; cuando el ratio se sitúa por debajo de 1, la empresa no dispone de bienes y derechos suficientes para responder a todas sus deudas, entrando en situación de quiebra técnica; en este caso se puede observar que no posee problemas de esta naturaleza ya que cuenta con indicadores de 19.90 en el año 2008 que son activos claramente sustentables y reales para que la empresa garantice sus obligaciones; por otra parte en el año 2009 se revelan indicadores de 6.36 en el ratio de garantía ya que en este año se adquirió una deuda pero con propósito de incrementar el activo en maquinaria y equipo para el normal desempeño de sus actividades.

- Ratio de Firmeza: Este ratio representa el grado de consistencia y estabilidad de una empresa para hacer frente a sus acreedores a largo plazo y han reflejado grandes grados de firmeza económica en cuanto a la deuda contraída en el 2008 por lo que este indicador generó una firmeza de 5.023 o 523% que posee le empresa para cubrir la deuda a largo plazo.
- Ratio de Endeudamiento: Este ratio nos indica lo apalancada, mediante financiación ajena, con la que cuenta la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo; en este sentido lo ideal es que la mayor parte de la financiación se encuentre a largo plazo y es justamente este escenario favorable el que atraviesa *ANTONELLA Tarjetas* ya que en el año 2008 obtuvo un ratio de endeudamiento de 0.25 o 25% y en el 2009 obtuvo un ratio de 0.19 o 19% considerándose lo ideal ya que el pasivo corriente se encuentra por debajo del 50 % del patrimonio neto, con lo que el ratio de endeudamiento a corto plazo se sitúa como máximo por debajo del 0,5.
- Ratio de Endeudamiento a Largo Plazo: Este indicador financiero mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores, y los recursos aportados por la propia empresa; en el transcurso de la deuda a largo plazo contraída en el año 2008 reflejó un ratio de endeudamiento a largo plazo de 0.18 lo que indica que las políticas de endeudamiento de esta empresa se encuentran en un rango aceptable ya que cuentan con dinero suficiente para cubrir sus deudas.

### 3.8 COMPETENCIA

#### Existencia en el Mercado

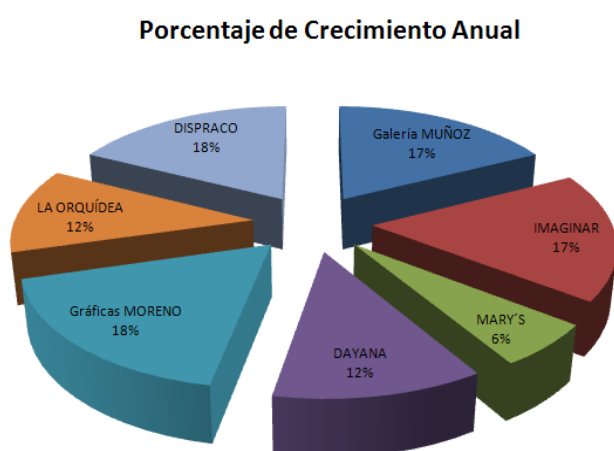


Se ha considerado competencia a locales que cuentan con productos similares dentro de la ciudad de Cuenca; algunos de ellos cuentan con mayor antigüedad en el mercado pero son reconocidos por la oferta de



productos diferentes al campo de acción de *ANTONELLA Tarjetas*; aún así se ha evaluado el impacto que causan en el consumidor de productos gráficos ya que es posible generar presencia indirecta para la adquisición de tarjetas mediante la oferta de buenos productos alternos.

Otra consideración que se ha tomado en cuenta es el nivel de crecimiento que estas empresas han tenido a lo largo de su existencia, ya que en relación a esto podemos determinar el resultado de aceptación que los consumidores tienen para sus productos.



Los datos que se toman para este cálculo son recogidos de la misma fuente de investigación ya que no existen datos paralelos ni estudios externos que mejoren la fuente.

### 3.9 ALCANCE DE LA COMPETENCIA

Otros datos que se lograron recopilar con el estudio de mercado realizado a las diferentes empresas que cuentan con productos similares, complementarios o suplementarios a los de *ANTONELLA Tarjetas* son los de la proyección o alcance futuro que esperan tener las mismas en relación a la reinversión y aplicación de estrategias, técnicas o intuitivas, para imponerse a la competencia directa o indirecta que se encuentre en el mercado de acción.

Como resultado del análisis general se puede comentar algo que es común en las medianas y pequeñas empresas actuales, y es el comentario generalizado sobre la imposibilidad de continuar con el mismo ritmo de crecimiento sostenido de años anteriores ya que la situación con respecto a la importación o adquisición, según sea el caso, de materias primas dificulta optimizar el incremento de actividades u

operaciones para un proyecto adicional a las actividades actuales, resumiendo que todas las empresas encuestadas prefieren, y ven como única opción real, mantener las operaciones presentes y no arriesgar a incursionar en nuevos campos de acción ni con productos ni con expansión de mercado ya que confían en que el mantenimiento de los clientes históricos es ya un logro de mantenimiento en el mercado y que las empresas nuevas que deseen incursionar en el mismo deberán aportar con una singularidad muy significativa para lograr mantenerse por un tiempo prudente para ser considerados competencia preocupante.

### 3.10 ANÁLISIS F.O.D.A.

El siguiente análisis es una apreciación externa realizada por los realizadores del presente documento relacionando las actividades observadas en la empresa *ANTONELLA Tarjetas* en comparación con lo analizado al realizar el estudio de mercado en las empresas competidoras, los resultados más relevantes son los siguientes:

- Fortalezas:

- El portafolio de productos ofertado es extenso y al contar con variedad de modelos se genera una mayor aceptación por parte de los clientes
- El personal es poli funcional lo que cubre las eventualidades de inasistencia sin retrasar la realización de los pedidos
- La organización interna no presenta niveles de jerarquía inaceptables haciendo que la colaboración y entendimiento entre las trabajadoras sea óptimo
- Amplia base de datos de clientes históricos

- Oportunidades:

- El mercado en el que se desenvuelve todavía posee nichos por abarcar
- Completar el portafolio de productos con artículos complementarios
- Alianzas estratégicas con empresas afines

- Debilidades:
  - Las instalaciones actuales no cuentan con parqueadero para sus clientes
  
- Amenazas:
  - La continua aparición de productos, mayormente extranjeros, que podrían generar una eventual competencia en el mercado

<b>Empresa</b>	<b>Propietaria</b>	<b>Dirección</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Productos</b>	<b>Producto Principal</b>	<b>Crecimiento Anual</b>
Galería MUÑOZ	Eco. Carmen Muñoz	Benigno Malo y Calle Larga	25 años	Tarjetas hechas a mano bajo pedido Adornos Recuerdos Pintura en Madera	Tarjetas hechas a mano bajo pedido	3%
IMAGINAR tarjetas con arte	Lcda. Mónica León	Mariscal Sucre y Vargas Machuca	4 años	Tarjetas hechas a mano bajo pedido Adornos	Tarjetas hechas a mano bajo pedido	3%
Bazar y Tarjetería MARY'S	María Eugenia Mendez	Mariscal Lamar y Hermano Miguel	5 años	Tarjetas hechas a mano Adornos Recuerdos Decoración de Locales	Recuerdos	1%
Bazar y Confecciones DAYANA	María del Pilar Contreras	Mariscal Lamar y Benigno Malo	5 años	Tarjetas hechas a mano bajo pedido Adornos Recuerdos Decoración de Locales	Recuerdos	2%
Gráficas MORENO	Carlos Moreno	Mariscal Sucre y Tarqui	40 años	Tarjetas de elaboración mixta Encuadernación Calendarios Factureros	Encuadernación	3%
Imprenta y Bazar LA ORQUÍDEA	Mercedes Panamá	Mariscal Sucre y General Torres	8 años	Tarjetas de elaboración mixta Adornos Recuerdos Dizfraces	Recuerdos	2%
Imprenta y Papelería DISPRACO	Juan Bravo	Tomás Ordóñez y Gran Colombia	15 años	Tarjetas de elaboración mixta Imprenta Papelería Calendarios Suministros de oficina	Imprenta	3%

## CAPÍTULO IV

### TEORÍA DE LAS 5 "S" JAPONESAS

#### 4.1 MARCO TEÓRICO

El método de las 5 "S", así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión empresarial japonesa basada en cinco principios simples que, de aplicarlos correctamente, logran una mejora interna que beneficia a la organización y la proyecta a un crecimiento sostenido; sus etapas son:

##### **4.1.1 Seiri (整理): Organización. Separar innecesarios**

Es la primera de las 5 fases, consiste en identificar, seleccionar y separar en todos los departamentos u oficinas intervinientes en las operaciones diarias los materiales necesarios de los innecesarios para poder desprenderse de éstos últimos; al aplicar algunas o todas las siguientes normas nos ayudarán a tomar mejores decisiones:

- Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año.
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica)
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica)
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
- Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

#### **4.1.2 *Seiton* (整頓): Orden. Situar necesarios**

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple lema de *SEITON* es: “*Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar*”. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía. Las normas de *SEITON* son:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo
- Favorecer el “FIFO” (primero en entrar, primeros en salir)

#### **4.1.3 *Seisō* (清掃): Limpieza. Suprimir suciedad**

Una vez el espacio de trabajo está despejado (*SEIRI*) y ordenado (*SEITON*), es mucho más fácil limpiarlo (*SEISŌ*). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria; las normas para *SEISŌ* son:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

#### **4.1.4 *Seiketsu* (清潔): Estandarizar. Señalizar anomalías**

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

A menudo el sistema de las 5 “S” se aplica sólo puntualmente. *SEIKETSU* recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para lograrlo es importante crear estándares y para esto las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas, identificación de las zonas
- Favorecer una gestión visual ortodoxa
- Estandarizar los métodos operatorios
- Formar al personal en los estándares

#### **4.1.5 *Shitsuke* (躰): Disciplina. Seguir mejorando**

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema 5 “S”. Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema: los motores de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema 5 “S” (las 4 primeras “S” en este caso) y el apoyo del personal implicado.

La aplicación de las 5 “S” satisface múltiples objetivos ya que cada “S” tiene un objetivo particular:

- 1º. Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
- 2º. Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
- 3º. Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
- 4º. Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
- 5º. Fomentar los esfuerzos en este sentido

Por otra parte, el total del sistema permite:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado)
- Reducir los gastos de tiempo y energía
- Reducir los riesgos de accidentes o sanitarios
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el Trabajo



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

#### 5.1 APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS 5”S” JAPONESAS EN LA EMPRESA.

##### **1. SEIRI (整理): Organización; Separar innecesarios (Cuando Menos es Más)**



Actualmente la empresa *ANTONELLA Tarjetas* mantiene en su local de exhibición y ventas la siguiente disposición de muebles;

##### En el área pública:

- Cuatro vitrinas en la entrada en donde se colocan los diferentes modelos de trabajos para la venta.
- Un escritorio de atención al cliente en donde se recibe a las personas interesadas para explicar el sistema de trabajo (plazos, costos, misceláneas, etc.)
- Un estante de exhibición interior para modelos de adornos.
- Tres repisas de exhibición interior para modelos de tarjetas y sobres.
- Un separador de cuarto para diferenciar el área pública de la oficina administrativa.

##### En la oficina administrativa:

- Un escritorio para la computadora de diseño.
- Un mueble de 4 cajones para guardar archivos y soportar las impresoras.
- Un estante para materia prima, tintas y fundas.

Para ejecutar *SEIRI* debemos analizar todos los elementos que se encuentren habitualmente dentro, sobre o junto a cada uno de los muebles de oficina y

posteriormente diferenciarlos entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son para proceder a descartar estos últimos ya que estos objetos causan desorden en el área de trabajo.

El primer paso implica establecer un límite a los elementos que son necesarios mediante algún método que resulte apropiado para cada empresa; un método práctico puede ser retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos treinta días. Otro método hace uso de una de las herramientas de gestión “el diagrama de Pareto”, en función de ello habría que separar los pocos vitales de los muchos triviales. Ello significa que como promedio aproximadamente entre un 20% y un 30% de los elementos son utilizados entre el 80% y 70% de las oportunidades, mientras que entre un 80% y 70% de los restantes elementos sólo se utilizan entre el 20% y 30% de las veces.

Así nos queda claro que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de los numerosísimos elementos existentes en el lugar de trabajo.

Normalmente en la mayoría de empresas el *gamba* (lugar de trabajo) está lleno de máquinas sin uso, herramientas repetidas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, repuestos, anaqueles, contenedores, escritorios, archivos de documentos, estantes, tarimas, formularios, entre otros.

De igual manera pudimos apreciar que en esta empresa en particular también se presenta el exceso mencionado ya que cada uno de los muebles mencionados mantenía en los cajones o superficies de uso, diferentes elementos que provenían de entregas anteriores, materia prima, productos devueltos o dañados, retazos o herramientas repetidas.

Poner en práctica *SEIRI* implica otorgar poder a los empleados y obreros (*empowerment*) para que ellos determinen cuales son aquellos elementos o componentes necesarios, siguiendo los postulados generales dictados por la dirección.

Una buena manera de diferenciar los elementos se realiza mediante la colocación, por parte de cada uno de los empleados o usuarios, de etiquetas rojas de un tamaño ostensible sobre los elementos innecesarios para permitir visualizar luego de la selección la importante cantidad de elementos sobrantes en el lugar de trabajo.

Posteriormente se analiza que hacer con tales elementos, de tratarse de documentación deberá asignársele un código y proceder a su archivo (de tal forma en caso de ser necesario hacer uso de ellos se podrán encontrar fácilmente los mismos evitando la pérdida de tiempo o el extravío de los mismos). En el caso de las herramientas repetidas, podrán ser destinadas a sectores que necesiten de ellas o bien ubicarlas en un área que permita su utilización por diversos sectores (siempre claro está de que se trate de herramientas de muy escaso uso, que no justifique la pérdida de espacio físico), en el caso de productos devueltos o dañados, deberá utilizarse, de ser posible, para otros fines en donde se aproveche al máximo el material invertido; y de no ser posible ello proceder a su destrucción.

Para el caso de los insumos y materiales existentes en exceso, los mismos deberán ir al sector anterior en el proceso, adoptándose todas las medidas necesarias para que, dentro de la filosofía “Just in Time” (*justo a tiempo* o también conocida como *0 inventarios*), se evite la recurrencia de excesos de inventarios y sobreproducciones de materiales y productos en proceso.

Es fundamental que todas las empleadas y colaboradoras recorran los lugares luego de las colocaciones de las etiquetas antes mencionadas para tomar conciencia y analizar las causas de tanto derroche.

Acabar con el caos es una terapia increíble, que genera una enorme cantidad de energía.

En las empresas que no practican la disciplina de las 5 “S”, el caos que rodea a sus empleados absorbe sus energías por vivir en medio del desorden, aunque este no sea visible.

El liberarse del caos otorga la suficiente energía y claridad para producir más y mejores ideas.

La eliminación de ítems innecesarios deja espacio libre, lo que incrementa la flexibilidad en el uso del área de trabajo, porque una vez descartados los ítems innecesarios, sólo queda lo que se necesita.

Esta jerarquización del material de trabajo conduce lógicamente a *SEITON* para aprovechar lugares despejados.

## **2. SEITON (整頓): Orden; Situar necesarios (*Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar*)**



*SEITON* implica disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado *SEIRI*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos; significa también suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí.

Clasificar los diversos elementos por su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo, requiere que cada elemento disponga

de una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el lugar de trabajo.

Los elementos que queden en el *gemba* deben colocarse en el área designada. Cada pared debe estar numerada, utilizando nombres como Pared A-1 y Pared B-2. La colocación de las diversas herramientas, suministros y trabajos en procesos deben estar ubicadas de acuerdo a las señales o marcas especiales. Las marcas en el piso o en las estaciones de trabajo indican las ubicaciones apropiadas para el trabajo en proceso, herramientas, etc. Al pintar un rectángulo en el piso para delinear el área que se designará para las cajas que contienen trabajo en proceso o fundas con los trabajos terminados, por ejemplo, se crea un espacio suficiente para almacenar el volumen máximo de ítems. Al mismo tiempo, cualquier desviación del número de cajas o fundas señaladas se hace evidente instantáneamente y ayudará a tomar acciones correctivas como averiguar qué proceso está deteniendo el avance del trabajo final o cuáles clientes no han retirado la orden que ya se encuentra realizada.

Las herramientas (como caudín, tijera, cuchillas, engrapadoras, etc.) deben colocarse al alcance de la mano y deben ser fáciles de recoger y regresar a su sitio. Sus siluetas podrían pintarse en la superficie donde se supone que deben almacenarse. Esto facilita saber cuándo se encuentran en uso.

El pasadizo entre los lugares designados para área pública y administrativa también debe señalizarse claramente con pintura, al igual que otros espacios designados para suministros, trabajos en proceso y trabajos terminados, siendo el destino exclusivo del pasadizo el de tránsito no debiendo dejarse nada allí.

Esta fase del *housekeeping* (mantenimiento del área de trabajo) está íntimamente relacionada con el *poka-yoke* (método de prevención de fallas o errores), así pues la colocación de los objetos en sus respectivos lugares implicará poder encontrar los mismos con facilidad, evitar su extravío, e impedir posibles accidentes.

Es muy común en áreas administrativas el extravío de documentación, contratos y otro tipo de documentación por falta del debido ordenamiento, lo cual recae en

importante pérdida de tiempo, como también la ausencia de documentación de importancia en momentos claves, y la mala imagen que queda de la empresa ante los ojos de clientes internos o externos, es por eso que en la oficina administrativa se designará un cajón para cada tipo de documentos, por ejemplo, el primero (comenzando desde arriba), estará designado para contratos nuevos en donde la cliente a firmado y abonado el porcentaje mínimo exigido para la realización de cualquier trabajo; el segundo para aquellos contratos en donde ya se ha adelantado en la fase de realización de muestra; el tercero se almacenará los archivos de clientes que estén sus requerimientos en proceso y el último cajón para archivo alfabético de clientes a quienes ya se les ha atendido a satisfacción.

### **3. SEISŌ (清掃): Limpieza; Suprimir suciedad (*Máquinas relucientes y ambientes decentes*)**



*SEISŌ* significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También se la considera como una actividad fundamental a los efectos de verificar ya que una colaboradora que se preocupa en mantener limpia su área de trabajo puede detectar daños, roturas, trizaduras o cualquier otra situación en el mobiliario que merezca atención de nuestra parte para su inmediata reparación o corrección; por tal razón el *SEISŌ* es fundamental a los efectos del mantenimiento de máquinas e instalaciones.

Pero cuando de limpieza se trata no menos importancia tiene la limpieza del aire, fundamental para el personal, como para clientes, funcionamiento de máquinas, calidad de los productos, descomposición de materiales entre muchos otros.

Cantidades no controladas de polvo y otras impurezas en la atmósfera, como la polución proveniente de los automotores que circulan frente al local, pueden volverla insalubre y aun peligrosa. El aire respirable en locales pequeños, como el de *ANTONELLA Tarjetas*, resulta seriamente afectado por las funciones corporales y las actividades de sus ocupantes; ocurren concentraciones de dióxido de carbono y vapor de agua debido a la exhalación del aire de los pulmones, impregnado siempre de bacterias cuyo origen es la propia respiración, o debido a estornudos y tos. El organismo despidе impurezas orgánicas según el grado de limpieza habitual de cada persona. Si además de esto se recibe a algún cliente que fume o hay llamas al descubierto (como velas decorativas o inciensos), obviamente el producto de la combustión causará mayor contaminación. Por todo ello es fundamental evitar la emanación de componentes que produzcan el enrarecimiento del aire, pero además contar con sistemas de aireación propicios.

Recientemente se ha emitido una Ley nacional que controla la emanación excesiva de polución por parte de automotores en circulación; la efectiva aplicación y permanente control a esta disposición ayudaría a mantener ambientes más sanos en los centro poblados como los locales del centro de la ciudad de Cuenca que es en donde se encuentra la empresa en cuestión.

Una buena ventilación implica abastecimiento de aire, el remover contaminación y calor, y movimientos o cambios de aire para refrescar el ambiente contrarrestando incomodidades.

El subestimar los requerimientos de ventilación podría tener serias repercusiones, independientemente de significar incomodidades para las trabajadoras y las clientes ya que existen normas básicas y legales sobre prevención de enfermedades en locales comerciales que deben ser conocidas, difundidas y aplicadas.



#### 4. **SEIKETSU (清潔): Mantener la limpieza, estandarización o señalar anomalías (La práctica y Mejora continua)**



*SEIKETSU* significa mantener la limpieza de la persona por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. En relación a la protección el problema más grande es que muchos operarios de la mayoría de empresas manufactureras no aceptan usar siempre el equipo de seguridad para protegerse. Es acá donde la disciplina toma importancia fundamental, brindándole la información para que el empleado sea en todo momento consciente de los riesgos, y mentalizándolo para actuar conforme a las normativas de seguridad de la empresa.

En la industria moderna, además de las causas ya conocidas de problemas, cada día surgen nuevos inconvenientes, es por eso que es conveniente adoptar las siguientes precauciones:

a) **Orden y limpieza adecuados.** La importancia de un ambiente limpio y seguro, no pueden dejarse a un lado. Si una persona está trabajando en un ambiente sucio y descuidado, puede pensarse que no tiene mucho cuidado en su higiene personal o con el trabajo que realiza, lo cual afecta a la imagen empresarial y al concepto que de primera impresión se lleven las clientes,



afectando al número de contratos posibles y, paralelamente, a los ingresos de la empresa.

b) **Consulta y prevención.** El modo más sencillo de tener limpieza es hacer que las colaboradoras participen en juntas o charlas sobre trabajo, en comités de seguridad o círculos de control de calidad, para conocer tanto los riesgos, como las estrategias para adoptar planes preventivos. Estas charlas no necesariamente tienen que ser dictadas por personas ajenas a la empresa; pueden ser conversaciones participativas realizadas fuera del horario de trabajo, inclusive con la virtud de compartir momentos con quienes aportan con su trabajo a la consecución de las metas empresariales.

c) **Equipo de protección.** El mejor equipo de protección es inútil si no se mantiene limpio. Para personas que están expuestas a procesos manuales en donde exista el riesgo de lastimar o irritar la piel (como en el proceso de cortado de papel para las tarjetas o pegado de adornos con cautín y silicón) es preferible prevenir daños mediante la correcta y oportuna aplicación de elementos que ayuden a prevenir lesiones.

Selección, protección, higiene personal esmerada, buena limpieza del ambiente de trabajo y un buen programa de educación continua son medidas muy útiles para eliminar los casos de lesiones de la piel en los procesos diarios de fabricación de tarjetas.

La administradora debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de *SEIRI*, *SEITON* y *SEISŌ*; lo cual es el otro significado del *SEIKETSU* (sistematizar).

Si las máquinas e instalaciones son importantes, no lo es menos la colaboradora que los utiliza a diario, el ser humano que día a día agrega valor en los procesos productivos. Por tal motivo el implantar descansos y ejercicios físicos livianos son fundamentales pues el tiempo que en ello se utiliza se ve compensado con creces al disminuir las ausencias por enfermedades, evitar el agotamiento físico y los accidentes, mejorando los aspectos generales tanto de la locomoción como mentales,

de manera tal de aumentar sensiblemente los niveles de productividad. De igual forma el cuidado de la vista tanto con buenos sistemas de iluminación, protectores especiales en monitores, y aún la existencia de gotas especiales para el descanso visual en los lugares de trabajo resultan fundamentales tanto en el taller como en el área administrativa.

## **5. SHITSUKE (躰): Disciplina; Seguir mejorando (La Filosofía fundamenta el proceder)**



*SHITSUKE* implica autodisciplina. Las 5 “S” pueden considerarse como una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 “S” es seguir lo que se ha acordado. En este punto entra el tema de que tan fácil resulta la implantación de las 5 “S” en una organización.

Implantar una estrategia de mejoramiento continuo, como las 5 “S”, implica quebrar la tendencia a la acumulación de elementos innecesarios, al no realizar una limpieza continua y a no mantener en su debido orden los elementos y componentes; también implica cumplir con los principios de higiene y cuidados personales principalmente

venciendo la resistencia al cambio por medio de la información, la capacitación y la entrega de elementos necesarios.

Se hace fundamental la autodisciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido.

Destinar media hora diaria durante una semana para poner en orden los papeles, componentes y herramientas entre otros permitirá sorprenderse de la cantidad de elementos inútiles que se han acumulado.

La labor de limpieza con un espacio físico reluciente podría ser una importante fuente de motivación para las colaboradoras.

## 5.2 INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 5.2.1 Presupuesto Real de Costos Iniciales

**Plan de Inversión para el Proyecto de " Asesoría  
Administrativa Basada en las 5 S Japonesas " Empresa  
ANTONELLA Tarjetas.**

<b>Rubro</b>	<b>1</b>
<b><u>Egresos</u></b>	
Programa de Asesoría	1000,00
Computadoras y equipos	500,00
Escritorios	100,00
Suministros de oficina	40,00
Capacitación	100,00
<b><u>Capital de Trabajo</u></b>	
Efectivo	200,00
Egresos Totales	1940,00
<b><u>Financiamiento</u></b>	
Capital Propio	1940,00
<b>Financiamiento Total</b>	<b>1940,00</b>

## Obtención de Recursos para llevar a cabo el Proyecto

Como fuente de financiamiento tenemos los aportes de cada uno de los socios de *ANTONELLA Tarjetas* sean estos en efectivo o en bienes mediante recapitalizaciones.

## Posibles Riesgos

En el desarrollo de este proyecto como posible riesgo dentro del mercado del arte grafica tiende a ser la competencia desleal, debido a que sus efectos pueden atraer clientes de manera inescrupulosa disminuyendo nuestra demanda.

### 5.2.2 Punto de Equilibrio del Proyecto

<i>Descripción</i>	<b>Valor</b>
<i>Ingresos</i>	
<i>Ventas Totales</i>	500.00
<b><i>Total Ingresos</i></b>	<b>500.00</b>
<i>Gastos</i>	
<i>Transporte y Movilización</i>	60.00
<i>Arriendo</i>	300.00
<i>Teléfono</i>	20.00
<i>Internet</i>	30.00
<b><i>Total Gastos</i></b>	<b>410.00</b>

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Vtas.} - \text{Ctos. Variables}} \times 100 =$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{330}{500 - 80} \times 100 = 78,57\%$$

Este indicador nos permite observar que para que la compañía *ANTONELLA Tarjetas* obtenga un punto de equilibrio es necesario vender un 78.57% de sus ventas mensuales es decir un \$390 lo cual es posible.

### 5.2.3 Flujo de Fondos

Rubros	MESES																		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ingresos	500,00	500,00	550,00	577,50	606,38	667,01	733,71	807,09	847,44	889,81	934,30	981,02	1079,12	1187,03	1305,73	1436,31	1579,94	1737,93	1911,72
Ventas	500,00	500,00	550,00	577,50	606,38	667,01	733,71	807,09	847,44	889,81	934,30	981,02	1079,12	1187,03	1305,73	1436,31	1579,94	1737,93	1911,72
Gastos Operativos	410,00	410,00	411,60	413,23	414,90	416,59	418,33	420,09	421,89	423,73	425,61	427,52	429,47	431,46	433,49	435,56	437,67	439,82	442,02
Transp. y Movilización	60,00	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95	66,24	67,57	68,92	70,30	71,71	73,14	74,60	76,09	77,62	79,17	80,75	82,37	84,01
Arriendo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Teléfono	20,00	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65	22,08	22,52	22,97	23,43	23,90	24,38	24,87	25,36	25,87	26,39	26,92	27,46	28,00
Internet	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Inversión Fija	1740,00																		
Capital de Trabajo	200,00																		
<b>Flujo Neto</b>	<b>-1940,00</b>	90,00	138,40	164,27	191,48	250,42	315,39	386,99	425,54	466,08	508,69	553,50	649,65	755,57	872,25	1000,75	1142,27	1298,11	1469,71

VAN (Valor Actual Neto)	7460,50
TIR (Tasa Interna de Retornos)	16%
Valor Actual de los Costos	6963,74
Valor Actual de los Beneficios	16364,24%
B/C	2,35

Podemos observar un VAN positivo de 7460,50 USD, lo que significa que la inversión que pretende realizar la empresa es viable y con un alto nivel de rentabilidad. Así mismo se puede apreciar una TIR de 16%, lo que nos indica que el proyecto tiene una tasa de rentabilidad superior a la que podríamos obtener manteniendo ese dinero en una institución financiera que por lo general paga tasas del 6% al 8% y sobretodo nos revela que se recuperara la inversión de manera inmediata en los primeros periodos de actividades. En resumen la empresa debería implementar el proyecto de la Accesorias de las 5 s Japonesas en sus actividades.

*ANTONELLA Tarjetas* si puede aceptar financiar el proyecto puesto que este si puede obtener sus propios fondos para la recuperación de la inversión, dado que el VAN es positivo, la TIR supera la Tasa de Descuento y el B/C supera a 1

### 5.3 INDICADORES DE MEJORAMIENTO

Para la aplicación de cualquier innovación dentro de una empresa es necesario contar con recursos que favorezcan su implementación, en la mayoría de los casos el recurso económico viene a formar parte estratégica, más, para la inclusión de esta estrategia en esta puntual empresa nos hemos dado cuenta que con una pequeña inversión económica pero una gran inversión técnica es posible realizar un cambio significativo por lo que, además de un flujo de fondos, es necesario analizar las perspectivas que determinarán la efectividad de cualquier innovación empresarial.

Las adecuaciones, en espacio, que se necesitan para la organización de las instalaciones y sus insumos no requieren gran aporte de dinero pero si un gran compromiso por parte de las colaboradoras para la correcta aplicación de las normativas necesarias para la correcta implementación de la estrategia; es por eso que el tiempo viene a ser el recurso estratégico para la realización de esta propuesta ya que se necesitará capacitaciones permanentes en donde las colaboradoras tengan necesariamente que asistir fuera de su horario habitual de trabajo.

Como se ha determinado que el recurso monetario no es del todo relevante, por la estructura de la microempresa, el análisis de factibilidad de la estrategia viene dado por la medición de resultados en base a perspectivas claves y, para esto se han tomado en cuenta cuatro fundamentales que son:

### **5.3.1 Perspectiva del Cliente:**

- Aumentar la Aceptación del Cliente: En los años en que la empresa *ANTONELLA Tarjetas* lleva desempeñándose en el mercado la competencia se ha incrementado y el desarrollo tecnológico lleva a toda la industria gráfica a proveerse cada vez más rápido y de mejores herramientas tecnológicas para brindar respuestas oportunas y eficientes a los variados e innovadores requerimientos de los clientes y consumidores; es por eso que lograr una aceptación de quienes requieren impresiones de tarjetas de invitación para eventos sociales se ha convertido en el punto principal del giro del negocio ya que al contar, como producto estrella, con la fabricación artesanal de dichas tarjetas es necesario explicar a los posibles compradores el valor agregado que estas pueden darle para el realce del evento futuro y así lograr que prefieran este tipo de servicio antes que una producción en serie en donde no se llegue a armonizar de manera especial y única la celebración.
  
- Incremento de Clientes: Este indicador es fácilmente rastreable con la ayuda de una base de datos actualizada y depurada en donde se determine la realidad de una lealtad o fuga de clientes pudiendo marcar este hecho en un desfase a la hora de completar los balances financieros.
  
- Índice de Lealtad: Mediante una base de datos de las clientes históricas podemos determinar la recompra que se realicen a lo largo no solo del año en curso sino también entre años ya que muchas veces el compromiso para el que fue diseñada una orden de trabajo no supone una recompra inmediata, por ejemplo unas invitaciones a matrimonio, la mayoría de los casos, llegan a realizar recompras de tarjetas luego de un año, o más, sólo que en esta ocasión son para un Baby Shower.

### **5.3.2 Perspectiva Financiera:**

- Mejorar el Control Departamental: El hecho de ser una microempresa familiar ha llevado a la empresa en estudio a no tomar mucho cuidado con los controles financieros dentro de la unidad de negocio ya que, como es

costumbre en muchas industrias pequeñas, el ingreso de efectivo producto del movimiento comercial que se realiza se ha estado convirtiendo en la “caja chica” de la familia dueña de la empresa; tanto así que al final del mes con el simple echo de que los servicios básicos queden pagados y no se adeude a ningún proveedor o empleado se llegaba a considerar un período productivo. Es así que como objetivo necesario desde el aspecto financiero se determina el orden y control del departamento financiero para comenzar a llevar contabilidad interna y cuentas registradas para poder en un futuro proyectar la factibilidad de aplicar nuevas estrategias que merezcan un endeudamiento momentáneo o también realizar adquisiciones de máquinas o equipos para mejorar en procesos productivos.

- Estados Financieros: Este indicador, aunque parecería lógico, muchas veces no llega a tomarse en cuenta por parte de las microempresas, ya que la no obligatoriedad de llevar contabilidad hace que se descuide o ignore el proceso, pero al mantener un informe, por más rústico que este sea, nos apoya al momento de determinar si existe un incremento, mantenimiento o decrecimiento de nuestra base de clientes, inventarios o demás recursos con los que funciona diariamente una unidad de negocios.
- Balances Contables: Al clasificar la actividad empresarial en diferentes períodos dentro de un mismo calendario anual nos apoyamos para poder determinar la necesidad de utilización temporal de recursos, no sólo humanos sino también activos ya que el movimiento cíclico de los eventos sociales llegan a marcar una pauta importante dentro del giro del negocio y, determinar a tiempo estas actividades del mercado nos ayuda a prepararnos para programar nuestras acciones en virtud de captar mayores y mejores clientes así como también fidelizarlos por medio de la atención proactiva de nuestros recursos.
- Archivo de Documentación: Al realizar no sólo un control manual de las actividades de movimiento de efectivo en las diferentes operaciones departamentales sino también llevar estos registros a un archivo digital nos ayuda a poder manejar comparaciones rápidas y proyecciones efectivas sobre



el desenvolvimiento de las actividades empresariales y poder comparar con el cumplimiento de las actividades departamentales individuales, detectar fuga de recursos o inclusive cuellos de botella en los procesos establecidos y así implementar mejoras para minimizar o eliminar estos problemas.

### ***5.3.3 Perspectiva de Procesos:***

- Organizar Actividades: Al trabajar por varios años con personas semejantes se llega a involucrar una cierta informalidad en el trato, el cruce de información y hasta el reporte de resultados llegando, inclusive, a evitarse muchas de las actividades de control por descuido u omisión de la o las personas responsables de los resultados, es por eso que la organización interna de los procesos es fundamental para obtener resultados acordes con las perspectivas de crecimiento porcentual que debe tener toda empresa innovadora en el actual mundo globalizado.
- Realizar Seguimiento: Para poder determinar el número de clientes que se sienten conformes con el trabajo es fundamental llevar una base de datos en donde se determine la efectividad de los productos en comparación con la perspectiva que tuvo el cliente al adquirir los productos y servicios que brinda la empresa; luego es necesario estudiar el nivel de satisfacción de estos clientes para lograr anotaciones en donde determinemos las posibles falencias o debilidades empresariales para poder ocupar recursos limitados de manera efectiva y direccionada a solucionar los mismos.
- Desarrollar Alianzas/Convenios: Para poder superarse empresarialmente en los mercados actuales es fundamental poseer amistades comerciales con empresas o empresarios que puedan de alguna manera favorecer a los intereses de mantención y superación comercial que podamos poseer, es así que mantener como parte de las actividades rutinarias negociaciones con diferentes proveedores o unidades de negocio que puedan ofrecer o agregar apoyo para el desarrollo de cualquier área dentro de la empresa es una estrategia que puede llevarnos a crecer mejor y más rápido dentro de el mercado actual y posiblemente incursionar en nuevos y mejores nichos de

clientes para expandir las empresas en lugares en donde, de haber trabajado solos, nunca lo hubiésemos logrado.

- Mantener Base de Datos Actualizada: Cuando se maneja adecuadamente los recursos dentro de una empresa se sabe exactamente con que cantidad de los mismos se cuenta para poder involucrar o comprometer un ofrecimiento de trabajo, es así que al actualizar periódicamente la fuente de información que nos presenta el existente en inventarios nos ayudará a no equivocarnos a la hora de consultar sobre la cantidad de los mismos y no complicar la realización de ningún trabajo o perder el nombre de algún cliente o referido pudiendo esta organización necesaria llevarnos a comparar datos históricos con actuales y poder proyectar estrategias para tiempos de alta afluencia de órdenes o pedidos y satisfacer estas necesidades de manera que no afecte la imagen empresarial en el mercado.
- Individualizar Procesos Encadenados: Al trabajar en un producto en donde intervienen varias etapas desde la materia prima hasta obtener el producto terminado muchas veces llega a confundirse el principio y fin de un proceso y este error nos conduce a que una persona ocupe demasiado tiempo en la tenencia de los materiales, herramientas o insumos en su custodio lo que nos limita poder cumplir con el avance efectivo de los procesos encadenados o el retraso en el ingreso de órdenes de trabajo para productos en proceso; es por eso que al marcar un principio y fin de los procesos con diferencias claras entre las actividades nos ayuda a individualizar las funciones para que las colaboradoras sepan que recursos tienen que utilizar para cumplir paralelamente las órdenes de trabajo encomendadas y proyectar la entrega ordenada de los trabajos en el tiempo estipulado.
- Determinar Preferencias de los Clientes: La perspectiva que tienen los clientes al momento de encomendar una orden de trabajo a la empresa es diversa y, en algunos momentos, diferente de las realidades de fabricación con las que se cuenta para realizar un encargo comercial, al receptar todas las inquietudes que tengan las clientes o ideas varias provenientes de intervinientes en las actividades comerciales nos lleva a enterarnos de las

tendencias más llamativas o solicitadas por un número mayor de personas, pudiendo así encontrar la manera de satisfacer esas necesidades o requerimientos antes de tener al cliente en busca de la realización de una idea para sus tarjetas de invitación o recuerdo.

- Atrasos en Entrega: Al determinar un control sobre el cumplimiento de los horarios de entrega de las órdenes de producción podemos también determinar el uso adecuado de recursos empresariales en donde intervienen toda la cadena de procesos productivos, desde los proveedores hasta las mismas clientes y lograr unir esa información para detectar situaciones dignas de una corrección administrativa.
- Clientes Contactados: Un informe de la cantidad de clientes contactados nos presenta la eficacia de la utilización de la herramienta así como también nos lleva a determinar el índice de satisfacción y lealtad que mantienen las clientas de la empresa para poder tomar decisiones en relación a los datos que tengamos.
- Contratos/Prestaciones: Si en un determinado momento puede la empresa poseer contratos para ellos a los receptados en el punto de venta con otros provenientes de reuniones sociales varias, o poseer convenios de prestaciones porcentuales en donde se generen alianzas con otras empresas, podemos saber la efectividad de las actividades que se realizan y la aportación eficiente de la presencia en el mercado.
- Carpetas Digitales: Los documentos digitalizados que podamos mantener al alcance de las decisiones administrativas que se tomen, ayudarán a soportar fehacientemente las razones por las cuales se ha de determinar ciertos cambios para el interior de la unidad de negocio.
- Manual de Procesos: El poseer una guía documentada de las actividades necesarias para la ejecución de las tareas diarias por parte de las empleadas nos soporta en el hecho de designar los recursos que la gerencia considere

necesarios para dichas tareas y así poder controlar contablemente los balances en relación a la adquisición de recursos.

- Buzón de Sugerencias: Cuando un cliente nos presenta un comentario en relación a las actividades que como empresa hemos desarrollado, nos ayuda a medir el nivel de responsabilidad que cada participante tenga y poder mejorar para brindar la mejor satisfacción a los requerimientos del mercado y lograr una potencial fidelización de las consumidoras de los productos ofertados.

#### ***5.3.4 Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:***

- Desarrollar Control Interno: Al contar con un documento en donde se estipule de manera clara y específica las funciones, horarios y demás requerimientos con los que la empresa desea y espera contar de sus colaboradoras facilita la interpretación y actuación de las personas intervinientes para un efectivo uso de los recursos y un eficaz logro de las actividades, llegando así a entregar un eficiente servicio y productos tanto para los clientes internos, externos, consumidores y potenciales adquirientes de los productos ofertados por la empresa.
- Capacitación Permanente : La búsqueda de nuevas clientes y la adaptación empresarial hacia los diversos requerimientos de las clientes lleva a la necesidad de contar con un adiestramiento constante para que las personas que ayudan en la impresión, fabricación, armado y presentación de los productos terminados tengan un vasto conocimiento sobre las diferentes variables que intervienen en cada modelo ya que la diversidad y complejidad varía dependiendo muchas veces de algo sencillo al principio pero que se convierte en una gran diferencia al momento de completar todos los procesos productivos, así que el tener una documentación detallada y comparativa sobre las semejanzas y diferencias notables entre los modelos nos ayuda a determinar los momentos clave que convierten singulares a cada orden artesanal de fabricación de tarjetas.

- Documento Físico: Mientras más información contenga el Manual de Control Interno, menor será el nivel de errores que por desconocimiento de las normas lleguen a tener las colaboradoras.
- Manual de Modelos: Las instrucciones detalladas de las actividades que deben desarrollar las obreras al momento de cumplir las órdenes de trabajo minimizan errores y optimizan recursos.

## CONCLUSIONES

Para terminar el presente trabajo nos queda por concluir aclarando puntos relevantes en relación a la aplicabilidad de técnicas empresariales en las empresas; así tenemos:

1. La aplicación de estrategias empresariales no es cuestión de copiar modelos de estructura organizacional y forzar su funcionabilidad dentro de una determinada empresa, se requiere el conocimiento claro de las actividades individuales para analizar la factibilidad de aplicación en base a esos datos.
2. La correcta aplicación de modelos organizacionales es un proceso que requiere la inclusión de recursos en niveles tan representativos como la complejidad del modelo a aplicar.
3. La estrategia empresarial de las 5”S” japonesas requiere principalmente un compromiso de entendimiento general del proceso ya que únicamente con la colaboración acertada y oportuna de todas las intervinientes en los trabajos se logrará el objetivo principal del modelo que es sistematizar las actividades diarias en procesos de estricto orden para potencializar el tiempo y esfuerzo de las empleadas.
4. Al incorporar modelos empresariales en las empresas es necesario realizar análisis completos de pre-factibilidad en donde se determine las necesidades a corto, mediano y largo plazo para exponer los requerimientos clave y comprometer a la organización para poder soportarlos.
5. La principal herramienta organizativa se expresa en un manual de control interno el cual tiene que ser debidamente estudiado y aprobado por la alta dirección para, en base a este, trabajar por la superación de los objetivos expuestos.

6. Ninguna empresa, por más que trabaje en la misma industria, es similar a otra; por lo que un modelo empresarial no necesariamente sirve para empresas competidoras.
  
7. Los modelos empresariales no son fórmulas mágicas en donde una empresa puede apoyarse y esperar resultados inmediatos; las estrategias rendirán frutos en la medida en que sean efectivamente aplicados y sostenidos internamente a travez del tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que, luego de este estudio, se aproveche al máximo las sugerencias y observaciones presentadas en el mismo ya que, como se indica en el presente trabajo, la única beneficiaria de la correcta aplicación de estrategias empresariales sostenibles en el tiempo será la organización que logre mejorar internamente para marcar una notable diferencia positiva frente a la competencia en pos de agradar a un consumidor que cada vez requiere más novedad para la adquisición de productos y servicios ofertados, logrando así un mayor reconocimiento empresarial y una mayor facturación a través de los años.



## BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIAS

#### BIBLIOGRÁFICA

- IMAI, Masaaki; “*Kaizen*”; CECSA – 1989
- IMAI, Masaaki; “*Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*”; McGraw Hill – 1988
- MIEDANER, Talane; “*Coaching para el éxito*”; Urano – 2000
- STEINER, George; “*Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*”; Grupo Editorial Patria. México. 1a. ed. 2007.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry; “*Dirección de Operaciones: decisiones tácticas*”; Prentice Hall. Madrid. 6a. edición. 2001.
- DESS, Gregory; LUMPKIN, G; “*Dirección Estratégica: creando ventajas competitivas*” McGraw-Hill. Madrid. 2003.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary; “*Administración*”; Pearson Educación. México. 8a. edición. 2005.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, Gary; DOZ, Yves; “*Estrategia Corporativa/ Líderes del Management: Dirección*”; Ediciones Deusto. Barcelona. 2006.
- HAMMER, Michael; “*LA AGENDA: lo que toda empresa debe hacer para dominar la década: Líderes del Management: Dirección*”; Ediciones Deusto. Barcelona. 2006.
- LLES, Marha; “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*”; GRANICA. Buenos Aires. Nueva edición actualizada. 2008.

#### ELECTRÓNICAS

- <http://archivo.eluniverso.com/2007/07/19/0001/18/2BC84C03A6F0498993093F9243EB5CF5.aspx>