



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**“Innovación Operacional para Desarrollo Sostenible en
Maderera Mario SRL en el año 2017”**

Postulante:

Gerson Ariel Medina Rijo

Matrícula:

2005-1587

Asesor(a):

Edda Freitas Mejía, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Agosto, 2017

RESUMEN

Este trabajo trató sobre la innovación operacional, la cual funge como estrategia operacional orientada a la creación de nuevas e innovadoras formas de potenciar el desarrollo sostenible de los diversos conjuntos de actividades que dan origen a un producto o servicio de calidad, competitivo y fiable, siendo estas, las garantías para la permanencia y crecimiento de las organizaciones en el mercado. Por lo tanto, es propicio y de vital importancia, implementar y culturizar continuamente a Maderera Mario SRL, en torno a esta nueva oportunidad, de contar con una estructura orientada a explorar y definir nuevas prácticas en los procesos. El capítulo I muestra la historia del sector madera en la República Dominicana y las condiciones que marcaron las pautas para las Mipymes especializadas en madera. Por consiguiente, en el capítulo II, se detallaron en general, todos los aspectos generales de la organización. Luego se desarrollaron los planes que marcan la ruta para la innovación operacional. Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones, tendiendo a impulsar una cultura de crecimiento y desarrollo de buenas prácticas.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
LISTA DE TABLAS	vixi
LISTA DE FIGURAS	viiiixii
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	xviiiixiii
INTRODUCCIÓN	121
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR MADERA	143
1.1. EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA CAPITALISTA, 1875-1930	143
1.1.1. A PRIMERA FORMA DE LA INDUSTRIA CAPITALISTA	154
1.2. EL NACIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MODERNA	176
1.2.1. EL ORIGEN DEL CAPITAL INVERTIDO EN LA INDUSTRIA	176
1.2.2. LOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES	187
1.2.3. LOS ARTESANOS	198
1.3. EL DESARROLLO DEL MERCADO PARA EL CAPITALISMO, 1875-1930	209
1.3.1. LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES MERCANTILES, AGRÍCOLAS E INDUSTRIALES Y LOS PEQUEÑOS COMERCIANTES	214
1.3.2. LOS OBREROS ASALARIADOS	221
1.4. DESARROLLO DEL SECTOR MADERA EN REPÚBLICA DOMINICANA	221
1.5. CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN	243
1.6. ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE HERRERA Y LA PROVINCIA SANTO DOMINGO	254
1.7. LEY MIPYMES 488-08	254
1.8. ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO	265
1.9. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO ACTUAL	276
1.10. ASPECTOS ECONÓMICOS REPÚBLICA DOMINICANA	276
CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA COMERCIALIZADORA DE MADERA	322
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	322
2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS	322
2.3. ASPECTOS FILOSÓFICOS	342
2.3.1. LOGO	342

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Justified

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

2.3.2.	MARCO INSTITUCIONAL	<u>3423</u>
2.3.2.1.	MISIÓN	<u>3423</u>
2.3.2.2.	VISIÓN.....	<u>3423</u>
2.3.2.3.	VALORES	<u>3423</u>
2.3.3.	DECÁLOGO DE VALORES ÉTICOS	<u>3524</u>
2.3.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<u>3524</u>
2.4.	MAPA ESTRATÉGICO	<u>3625</u>
2.4.1.	ENTORNO EXTERNO.....	<u>3726</u>
2.4.2.	ANÁLISIS FODA.....	<u>3928</u>
2.4.3.	VALOR GENERADO POR MADERERA MARIO SRL.....	<u>4029</u>
2.4.3.1.	VALOR PARA LOS CLIENTES	<u>4029</u>
2.4.3.2.	VALOR PARA LOS PROVEEDORES	<u>4029</u>
2.4.3.3.	VALOR PARA LOS SOCIOS.....	<u>4129</u>
2.4.3.4.	VALOR PARA EL TALENTO HUMANO	<u>4130</u>
2.4.4.	GRUPO DE INTERÉS	<u>4130</u>
2.4.4.1.	INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	<u>4230</u>
2.4.4.2.	ANÁLISIS DE RELEVANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS <u>4331</u>	
2.4.5.	ANÁLISIS P.E.S.T.L.	<u>4331</u>
2.4.6.	FUERZAS DE PORTER	<u>4533</u>
2.5.	MAPA DE PROCESOS	<u>4634</u>
2.5.1.	PROCESO DE COMPRAS.....	<u>4634</u>
2.5.2.	PROCESO DE VENTAS.....	<u>4836</u>
CAPÍTULO III. PLAN DE INNOVACIÓN OPERACIONAL EN LOS PROCESOS DE MADERA MARIO SRL.....		<u>4937</u>
3.1.	DESARROLLO PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN OPERACIONAL	<u>4937</u>
3.1.1.	DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO DEL PROYECTO.....	<u>4937</u>
3.1.1.1.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	<u>4937</u>
3.1.1.2.	DECLARACIÓN DEL ALCANCE	<u>5442</u>
3.1.1.3.	ENTREGABLES	<u>5543</u>
3.1.1.4.	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	<u>5745</u>
3.1.1.5.	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	<u>5947</u>
3.1.1.6.	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	<u>6149</u>

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Justified

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

3.1.1.7. PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS	<u>6250</u>
3.1.1.8. PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS.....	<u>6553</u>
3.1.1.9. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....	<u>6755</u>
3.2. DESARROLLO DE PROPUESTAS POR PROCESOS.....	<u>7159</u>
CONCLUSIÓN.....	<u>8773</u>
RECOMENDACIONES.....	<u>8874</u>
BIBLIOGRAFIA	<u>8975</u>
ANEXOS.....	<u>9177</u>
ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN	<u>9278</u>
ANEXO 2: ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN	<u>9379</u>
ANEXO 3: REGISTRO DE ANTIPLAGIO	<u>9480</u>

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Exportaciones totales por sectores en República Dominicana, periodo 2010-2016.....</u>	<u>2918</u>
<u>Tabla 2. Flujo de Inversión Extranjera Directa en República Dominicana en el período 2014-2015.....</u>	<u>3221</u>
<u>Tabla 3. Acta de Constitución del Proyecto Innovación Operacional MM.</u>	<u>5139</u>
<u>Tabla 4. Declaración del Alcance del Proyecto Innovación Operacional MM</u>	<u>5442</u>
<u>Tabla 5. Plan de Gestión del Alcance del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>5745</u>
<u>Tabla 6. Plan de Gestión de Costos del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>5947</u>
<u>Tabla 7. Procesos de Costos del Proyecto</u>	<u>6048</u>
<u>Tabla 8. Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>6250</u>
<u>Tabla 9. Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>6250</u>
<u>Tabla 10. Procesos de Gestión del Proyecto</u>	<u>6452</u>
<u>Tabla 11. Plan de Gestión de Requisitos del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>6654</u>
<u>Tabla 12. Registro de los Involucrados en el Proyecto</u>	<u>6755</u>
<u>Tabla 13. Matriz de Evaluación de los participantes del Proyecto</u>	<u>6856</u>
<u>Tabla 14. Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>6957</u>
<u>Tabla 1. Exportaciones totales por sectores en República Dominicana, periodo 2010-2016.....</u>	<u>18</u>

Formatted: Justified, Right: 0.03", Line spacing: 1.5 lines, Tab stops: 5.71", Right,Leader: ... + Not at 5.74"

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Default Paragraph Font, Font: (Default) + Body (Calibri), 12 pt, Check spelling and grammar

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1. Valor de las importaciones del sector madera, carbón vegetal y manufacturas de madera en el periodo 2012-2016</u>	<u>2413</u>
<u>Figura 2. Flujo de Inversión Extranjera Directa en República Dominicana en el período 2014-2015.....</u>	<u>3221</u>
<u>Figura 3. Productos y servicios de Maderera Mario SRL</u>	<u>3322</u>
<u>Figura 4. Logo corporativo de Maderera Mario SRL</u>	<u>3423</u>
<u>Figura 5. Estructura Organizacional Maderera Mario SRL</u>	<u>3625</u>
<u>Figura 6. Mapa Estratégico Maderera Mario SRL.....</u>	<u>3726</u>
<u>Figura 7. Análisis FODA Madera Mario SRL</u>	<u>3928</u>
<u>Figura 8. Grupo de Interés Maderera Mario SRL.....</u>	<u>4130</u>
<u>Figura 9. Análisis de relevancia Grupos de Interés Maderera Mario SRL</u>	<u>4331</u>
<u>Figura 10. Análisis Fuerza de Porter.....</u>	<u>4533</u>
<u>Figura 11. Mapa de Procesos Madera Mario SRL</u>	<u>4634</u>
<u>Figura 12. Proceso de Compras Maderera Mario SRL</u>	<u>4735</u>
<u>Figura 13. Proceso de ventas Maderera Mario SRL</u>	<u>4836</u>
<u>Figura 14. Estructura del Acta de Constitución del Proyecto: entradas, herramientas y técnicas, y salidas.</u>	<u>5038</u>
<u>Figura 15. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del Proyecto Innovación Operacional MM.....</u>	<u>5644</u>
<u>Figura 16. Estructura del Plan de Gestión del Alcance: entradas, herramientas y técnicas, y salidas</u>	<u>5745</u>
<u>Figura 17. Estructura del Plan de Gestión de los costos: entradas, herramientas y técnicas, y salidas</u>	<u>5947</u>
<u>Figura 18. Proceso de Gestión de Riesgos</u>	<u>6149</u>
<u>Figura 19. Estructura del Plan de Gestión de los Riesgo: entradas, herramientas y técnicas, y salidas</u>	<u>6149</u>
<u>Figura 20. Estructura del Plan de Gestión de Requisitos: entradas, herramientas y técnicas, y salidas</u>	<u>6553</u>
<u>Figura 1. Valor de las importaciones del sector madera, carbón vegetal y manufacturas de madera en el periodo 2012-2016</u>	<u>13</u>

Formatted: Justified, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Arial, 12 pt

Formatted: Default Paragraph Font, Font: (Default) + Body (Calibri), Check spelling and grammar

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

A Dios, por ser la guía y el centro de mi accionar, gracias por tu amor infinito y las bendiciones que nos brindas cada día.

A mis padres, por creer en mí y apoyarme en cada uno de los proyectos que emprendo, gracias por formarme en base a los valores y cualidades de un honrado y ético ciudadano.

A mi esposa Steffany Jerez, por inspirarme cada día a ser mejor persona, profesional y hombre de familia, gracias por tu amor, confianza, sustento, comprensión, sacrificio y apoyo incondicional para el logro efectivo de las metas y proyectos de los que formo parte junto a ti, mi todo.

A mis hermanas y demás familiares, por ser ejemplo y modelos a seguir, además de compartir mis éxitos y mis fracasos.

A doña Rosario y don Mario, por ser ejemplo de superación, unión familiar y por procurar en mí, el amor a Dios y a la familia, ante todo.

A mis compañeros de maestría y de trabajo, por brindarme su amistad, aliento, soporte y enfoque a resultados, para culminar con éxito este proyecto de crecimiento intelectual y personal.

A mis profesores, en especial a la Lic. Edda Freites, por ser guía y soporte en el proceso de formación.

A mi ~~fallecido~~ primo Plaiter Reyes Medina (EPD) por ser ejemplo de constancia, dedicación, vocación al servicio, que Papá Dios te tenga en su Santa Gloria.

Dedicatorias

A Papá Dios, que siempre ilumina el camino y brinda protección y a todos mis seres queridos, que se muestran orgullosos de la persona que con su ejemplo han formado, en especial a mis padres, que tanto sacrificio han pasado. Procurando siempre crecer en valores, como buen cristiano y honrado ciudadano.

A todos mis amigos, familiares y allegados, en especial a la Familia Jerez Almonte, Familia Pérez Nova, Altagracia Feliz, Ángel María Montero, Tío Pepín, Arsenio ~~Dilone~~Diloné, Yamel Díaz, Karina Patricia Medina, Carlos Alfonso Medina, Tía Dizzy, Gerardo Zavarce, Napier Cuevas, José Ramón Castillo, Robert Aquino, Jorge A. Melo Soriano, Fernando La Hoz, Michel Encarnación, Mónica Ramírez, Tatiana Rodríguez, Tirso Peña Estévez, Emmanuel Paredes Coste, Carolina Almonte, Irving Rivas,— entre otros, gracias por estar ahí para mí cuando más los necesité y porque siempre creyeron en mí.

A los amigos y relacionados de mis padres, por ser ejemplos de vida para mí.

A ~~mí~~mi todo, mi soporte, Steffany Jerez.

Gerson Ariel Medina Ríjo

INTRODUCCIÓN

La innovación operacional es una herramienta de gestión que consiste en la creación e implementación de nuevas maneras de trabajar, desarrollando e incorporando estas, como aspecto diferenciador en las actividades diarias de la organización. Por lo tanto, presenta una oportunidad idónea para realizar cambios estructurales que repercutan en resultados óptimos y necesarios para el desarrollo sostenible de la operatividad del negocio.

En orden a generar valor agregado que repercuta positivamente en la mejora de los procesos operativos de la comercializadora de madera y poder aprovechar el contexto socioeconómico que se presenta en la actualidad auspiciado por el crecimiento de la economía en el 2016 en un 6.6% de PIB, teniendo como referente la solidez de dos segmentos muy demandados: la construcción y la manufactura de muebles con un crecimiento de un 8.8% y 7.4%, respectivamente. En adicción a ello, en base a su clasificación por tamaño de la empresa, la comercializadora de madera pertenece a las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresas), aportando las mismas, alrededor del 38.6% al PIB y el 56.7% de los empleos del aparato productivo de la nación.

Resulta de vital importancia desarrollar una estrategia que se pueda nutrir de estos aspectos, cimentados en procesos innovadores y de valor agregado, con el objetivo fundamental de afianzarse y lograr ser referente en el sector al cual pertenece. Adicionalmente, mantener las plazas laborales que actualmente posee y trillar camino a aumentarla según sus operaciones lo requieran.

En el capítulo I, presentaremos las condiciones y los diversos actores que dieron origen al sector maderero de hoy en día en la República Dominicana, analizando y presentando la evolución y aspectos relevantes. En el capítulo II

se analizó a la organización en cada uno de componentes de la estructura organizacional, desglosando su historia, marco de acción, integración de los grupos de interés y los diversos desafíos a lo que está envuelta. A raíz de conocer y estudiar a fondo a la organización, se procedió a desarrollar el plan de acción en el capítulo III, auxiliándose en la guía de las mejores prácticas de administración de proyectos, obteniéndose con ello, marco de acción, claros y concretos.

La comercializadora de madera presenta en la actualidad una serie de limitantes operacionales que han disminuido la liquidez del negocio. En tal escenario, es de vital importancia implementar la innovación operacional, en orden a desarrollar nuevas maneras de trabajar como aspecto diferenciador en las actividades diarias de la organización, creando mecanismos para desarrollar procesos nuevos en base a las mejores prácticas que garanticen un crecimiento en las ventas y el nivel de satisfacción de los clientes, auspiciando el compromiso de todos los colaboradores.

El objetivo fundamental de la implementación de la innovación operacional es aumentar la rentabilidad del negocio, disminuyendo los costos operacionales, estableciendo lazos de fidelización con los clientes y procurando una rotación de inventario que se ajuste a los niveles de liquidez esperados.

Por consiguiente, mediante la implementación de la innovación operacional, la comercializadora de madera contará con los siguientes entregables a) Proceso de facturación ágil; b) Proceso de despacho de madera asistido en base a la zona geográfica; d) Plan de gestión de la Demanda; e) Plan de administración del inventario.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR MADERA

Los inicios de sector de madera en la economía de la República Dominicana, datan de mediados del siglo XVIII, teniendo como punto de partida la industria capitalista, componente histórico, que propició el desarrollo social-económico fungiendo como cimiento para el crecimiento obtenido hasta la fecha, convirtiéndose además en un sector fundamental, generador de empleos y de recursos, potenciando el desarrollo sostenible. En la actualidad, el sector madera ha sido clasificado dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

La perspectiva de crecimiento e impacto social que genera la clasificación (MIPYMES), evidencia relevancia al ser incluida como eje fundamental de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), hoja de ruta para el desarrollo de la República Dominicana en los próximos 20 años, la cual establece la necesidad de *“fomentar las iniciativas emprendedoras y el desarrollo y la sostenibilidad de las microempresas, como una vía para aumentar el capital humano y social y las oportunidades económicas para la población que vive en condiciones de pobreza”* (Estado Dominicano, 2012).

Desglosaremos de forma cronológica los aspectos fundamentales que dieron origen al sector de la madera.

1.1. EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA CAPITALISTA, 1875-1930

Según el autor Moya Pons (1978) *“antes de 1875, la industria dominicana no sobrepasaba la etapa artesanal. Nos corresponde ahora analizar las transformaciones que conoce la industria desde los años 1875-1880. A partir de entonces, se suman a la producción artesanal dos nuevas formas de industria”*.

En referencia a ello, los inicios de la industria capitalistas forjan las bases para el comercio de los diferentes productos ofertados en la época.

1.1.1. A PRIMERA FORMA DE LA INDUSTRIA CAPITALISTA

De acuerdo a lo conceptualizado por el autor Moya Pons (1978) *“para los años que van del 1880 al 1900, diversos documentos, así como diferentes directorios, hacen mención en sus listas de comercios y establecimientos industriales de varios almacenes de preparación de tabaco para la venta donde trabajan entre treinta y cincuenta obreros; de algunos establecimientos de fabricación de cigarrillos y cigarros, en los cuales labora también un fuerte equipo de obreros asalariados; de diversos ingenios, destilerías, establecimientos de fabricación de chocolate, de sombreros, ladrillos –algunos de estos últimos con más de diez obreros- y de tejas, zapatos, tenerías, talabarterías, panaderías, etc”*. Las características que definen estos establecimientos se abordarán en cada una de las fases de desarrollo por la que ha pasado nuestras industrias en la República Dominicana.

El autor del libro Manual de Historia Dominicana (Moya Pons, 1978) relata *“la forma en que era realizada la producción la cual se efectuaba por un equipo de obreros, aglutinados bajo un mismo techo o en un mismo lugar de trabajo, los mismos trabajaban, a cambio de una remuneración económica, teniendo el propietario del negocio, que comprar la materia prima y los instrumentos necesarios para la realización del trabajo, con el objeto de obtener beneficios en base proceso de producción”*. Según este autor, en el periodo analizado *“existe una neta separación entre los propietarios del capital y los trabajadores en lo que respecta a su posición en el proceso de producción y los ingresos percibidos. Estas relaciones que se establecen entre los propietarios del establecimiento y de los medios de producción, por un lado, y los trabajadores asalariados, por el otro, son de tipo capitalista”*.

Presentando este planteamiento una relación en la participación del propietario en la producción de los productos manufacturados en el negocio. Siendo en ciertos casos, de forma activa en la producción, pero dependiendo en ese entonces, de la importancia del establecimiento y, por consiguiente, de la cantidad de capital invertido y del número de obreros empleados. No obstante, al nivel de involucramiento del propietario en las operaciones del taller o la industria, las mismas en su gran mayoría eran ejecutadas por la fuerza de trabajo asalariada. Destacándose esta forma de industria en una forma superior a la forma artesanal, en lo concerniente a su organización técnica.

Como punto de avance, resulta el paso de una producción individual a una producción social, es decir, el empleo de un equipo de obreros para producir un determinado bien, dando lugar a una división del trabajo en las actividades productivas del negocio. Teniendo como relevancia, el grado desarrollo provisto la división del trabajo en función a la cantidad de personas que intervinieran en la jornada operativa. Siendo, recalcado por el autor Moya Pons (1978) *“la división del trabajo constituye así el único progreso técnico que conoce esta forma de industria, ya que, a pesar de la introducción de ciertos instrumentos de producción más perfeccionados, en lo fundamental el trabajo sigue siendo manual”*.

En adicción a ello, dicho autor destaca *“aquellos establecimientos que emplean un número relativamente elevado de obreros y conocen, por lo tanto, una división del trabajo bastante acentuada, como sucede, por ejemplo, en los almacenes de preparación de tabaco, en los más grandes establecimientos de fabricación de cigarros y cigarrillos y en los de mayor producción de zapatos, revisten la forma de la manufactura capitalista. Los establecimientos que emplean un número de trabajadores más reducido corresponden a talleres capitalistas. En esta fase del desarrollo de la industria, el trabajo industrial se separa netamente del trabajo agrícola”*. Teniendo como aspectos relevantes, los cambios en la forma de ejecutar los procesos operativos y el nivel de participación de los propietarios, dado eso podemos destacar que, a partir de la

década de 1870, la industria comienza a dar pasos concretos a evolucionar a un proceso de desarrollo capitalista.

La etapa de la manufactura o del taller capitalista es la primera fase de este proceso de desarrollo de la industria capitalista.

1.2. EL NACIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MODERNA

Luego del desarrollo de la industria capitalista, surge durante el período 1875-1930, una nueva estructura de negocio, marcado por el establecimiento de unos cincuenta ingenios azucareros, de los cuales algunos desaparecen y otros se instalan. Sentando las bases a lo que se considera como el punto de inflexión de la industria moderna, dado al volumen e importancia de sus operaciones, además de los ingresos provenientes de estas actividades productivas.

1.2.1. EL ORIGEN DEL CAPITAL INVERTIDO EN LA INDUSTRIA

De acuerdo a la forma de generación de riquezas, Moya Pons (1978) resalta que *“en la gran mayoría de las ramas industriales mencionadas, los capitales invertidos provienen de una acumulación realizada en establecimientos industriales, en explotaciones agrícolas capitalistas y, los más frecuentemente, de una acumulación efectuada sobre la base del comercio y la usura, es decir, proviene de una acumulación netamente nacional”*.

Presentando con ello, una industria de vital relevancia, *“la industria azucarera, así como algunas destilerías que está en los ingenios, presentan ciertas particularidades en cuanto a la procedencia del capital invertido. Hasta los comienzos del siglo XX, la industria azucarera crece gracias a una inversión permanente de capitales acumulados en el país. Solamente proviene del*

extranjero el capital inicial de algunos capitalistas individuales extranjeros, quienes invierten en la industria azucarera dominicana. La acumulación de capital que estos capitalistas realizan, después de esa inversión inicial, se integra en el proceso nacional de acumulación de capital. Podemos citar, como ejemplos, el capital de los Ginebra, Vicini, Ricart, Saviñon, Read, Cambiaso, Michelena, Crisolía, Parra Alba, familias dominicanas o extranjeras que se han instalado en el país, propietarios de establecimientos azucareros en diferentes épocas del período estudiado que han realizado su acumulación previa de capitales gracias a actividades comerciales. Los documentos de la época son precisos al establecer que muchas de esas familias llegaron a la República Dominicana si un centavo. La gran acumulación de capitales que lograron los capitalistas azucareros W. Bass, S. Ross, y Bentzs, entre otros, después de largas décadas de estadía en el país es, principalmente, el resultado de su actividad industrial en el mismo sector cañero y azucarero” (Moya Pons, 1978).

1.2.2. LOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES

Luego de generar las riquezas necesarias se presenta el escenario generado a partir del desarrollo de la industria, siendo esta, el motor del crecimiento económico y social de la época. Según Moya Pons (1978), *“el desarrollo de la industria y del taller capitalista, así como el de la fábrica, conlleva la evolución de dos clases que intervienen directamente en dicha industria: los capitalistas o burguesía industrial y los obreros industriales. La pequeña burguesía industrial continúa desarrollándose, pero, al establecerse las formas capitalistas de la industria como dominantes en el conjunto del sector industrial, el nivel de consolidación o no de esta categoría social dependerá de la evolución de las dos clases principales”.*

Dado la coyuntura resultante del desarrollo y establecimiento de la industria capitalista, se da origen y consolidación a una nueva clase, tal como relató el autor *“con el establecimiento y desarrollo de la industria capitalista se forma y se consolida también la clase que conforman los dueños de las*

manufacturas y fábricas, es decir, los capitalistas industriales y a su extensión, implica a su vez, la consolidación de la clase de los capitalistas industriales durante el período 1875-1930".

Partiendo de lo antes expuesto, se puede inferir que los capitalistas no constituyen una clase homogénea. Por lo tanto, la diferenciación generada entre las empresas industriales que conforman las diversas ramas de la industria capitalista definieron la clasificación de la nueva clase en grandes, medianos, y pequeños capitalistas. Una parte importante de los propietarios de esas fábricas pertenecieron a los grandes capitalistas, en particular aquellos que son propietarios, en cada rama de las fábricas que concentran más capitales. Por lo general, concentraron en dichas ramas, la mayor parte de las fuerzas productivas y el mayor volumen de la producción, lo que les permitió incrementar el grado de concentración más rápido que las otras categorías de capitalistas, generando con ello mayor poder económico.

A través de la rama en que invirtieron sus recursos económicos, los grandes capitalistas no tuvieron el mismo nivel de riqueza y, por lo tanto, representaron intereses diversos.

1.2.3. LOS ARTESANOS

En otra manifestación de nuevas actividades productivas surgen los propietarios de establecimientos artesanales, los cuales no pertenecen a clase obrera ni tampoco a la capitalista. Siendo estos, propietarios de sus medios de producción y trabajan ellos mismos en sus talleres, realizando las labores de dirección, supervisión y ejecución de las actividades productivas. Auxiliándose en algunas ocasiones de personal externo (obreros), según lo amerite el volumen de trabajo y las dificultades del mismo. Diferenciándose también por su capacidad y sus métodos de producción. En el sector azucarero, esta categoría social decae enormemente, hasta el punto que prácticamente desaparece.

Respecto a las otras ramas industriales, la mayoría de los artesanos estuvieron muy afectados por el proceso de concentración y centralización del capital. Dado a sus limitantes económica, estaba en desventaja en lo referente a capacidad y poder adquisitivo, siendo solo una minoría de ellos capaces de escalar al rango de pequeños capitalistas. Así pues, a pesar de que la pequeña producción mercantil industrial se reproduce constantemente, la tendencia de la mayor parte de los artesanos es a perder importancia en la participación de la producción industrial nacional.

1.3. EL DESARROLLO DEL MERCADO PARA EL CAPITALISMO, 1875-1930

De acuerdo a Moya Pons (1978) *“antes de 1875, el mercado interno era muy pequeño. El mercado exterior representaba el peso principal de las operaciones comerciales pero sus proporciones eran también bastante pequeñas. El uso aislado del trabajo asalariado no permitía el desarrollo de un amplio mercado de la fuerza de trabajo. En cuanto a las relaciones monetarias, su existencia se limitaba a las ciudades o a algunas regiones rurales específicas y sólo afectaba a una parte de la población. La circulación monetaria era poco importante y muy irregular. Desde la mitad de la década de 1870, las fuerzas productivas dominicanas conocen un auge considerable. Todos los fenómenos que implican estas transformaciones se conjugan en la esfera de la circulación monetaria, cuyo carácter nos corresponde ahora definir. El estudio del mercado, en tanque que elemento parcial del desarrollo económico en general, constituye por sí mismo una síntesis de otros movimientos parciales de este proceso de conjunto, en especial el desarrollo del capitalismo en la agricultura y en la industria (Boin y Serrulle, 1980 y 1991)”*. Esto, refleja una dinamización y formación de mercados sólidos, los cuales se destacaron en mejorar fuentes de ingresos.

Repercutiendo con ello, en el aumento de la división social del trabajo, definido por este autor como *“la especialización de productores de bienes de autoconsumo y de empresarios agrícolas e industriales en la producción de un solo artículo para la venta y la transformación de pequeños productores de bienes de autoconsumo y mercantiles en obreros asalariados, hacen que la necesidad de procurarse medios de producción y medios de cambio sea cada día mayor”*.

Como aspecto relevante del escenario presentado en este periodo, gran parte de los habitantes de campo y de la ciudad dedicaron una parte o todo su tiempo a la producción de bienes agrícolas e industriales de consumo, así como de ciertos medios de producción (animales, serones, madera, etc.). Especialmente, estas actividades se ejecutaban en las fincas capitalistas de gran dimensión, por sus disponibilidad de espacio y condiciones para cultivo y producción masiva. Teniendo como resultado, excedentes de productores de bienes de consumo y parte del producto de las pequeñas explotaciones mercantiles simples, conjuntamente con las producción de los productores mercantes y de los empresarios capitalistas especializados en una rama de producción determinada.

Por consiguiente, el mercado idóneo para estos productos, fueron las regiones del interior del país, logrando con ello, satisfacer una parte de las necesidades de la creciente población dominicana.

1.3.1. LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES MERCANTILES, AGRÍCOLAS E INDUSTRIALES Y LOS PEQUEÑOS COMERCIANTES

Luego del establecimiento de las diversas clases productivas, se le dio origen los pequeños productores, siendo estos, mercantiles agrarios e industriales de cacao, tabaco, café, caña y azúcar, constituyéndose como un sector social importante para el campo. Moya Pons (1978) relata que *“dado el bajo grado de desarrollo de la división del trabajo, los productores agrícolas e*

industriales son, a menudo, en las zonas rurales, una misma persona. Existe, asimismo, una capa de artesanos en las ciudades. También hay numerosos comerciantes de tamaño económico variable: comerciantes importadores-exportadores e intermediarios en pequeña escala, así como detallistas. Las explotaciones mercantiles exhiben una diferenciación en su seno, siendo algunas medianas y otras pequeñas. Los productores mercantiles y los pequeños comerciantes son muy heterogéneos, desde el productor que apenas tiene medio de subsistencia hasta aquel que se ahorra y acumula una cierta cantidad de dinero con el fin de transformarlo en capital. Estas categorías sociales son las que conocen un mayor desarrollo durante el período constituyendo la principal fuerza motriz de la economía mercantil. El auge de este sector social, activo y diverso, juega un papel de primer orden en el proceso de desarrollo de la economía y en la determinación del régimen socio-económico que prevalece en la República Dominicana al final del período 1844-1875".

1.3.2. LOS OBREROS ASALARIADOS

El desarrollo de la producción mercantil origina, en varias ramas, un sector de trabajadores que laboran a cambio de un salario. La explotación forestal, por ejemplo, radica en gran medida en el empleo de la fuerza de trabajo asalariada, aunque de manera limitada puesto que el trabajo asalariado es irregular y, al mismo tiempo se acompaña de relaciones patriarcales con el propietario de bosques. Asimismo, la producción para el consumo personal sigue teniendo gran [pesoobligación](#) como medio de obtener de subsistencia.

1.4. DESARROLLO DEL SECTOR MADERA EN REPÚBLICA DOMINICANA

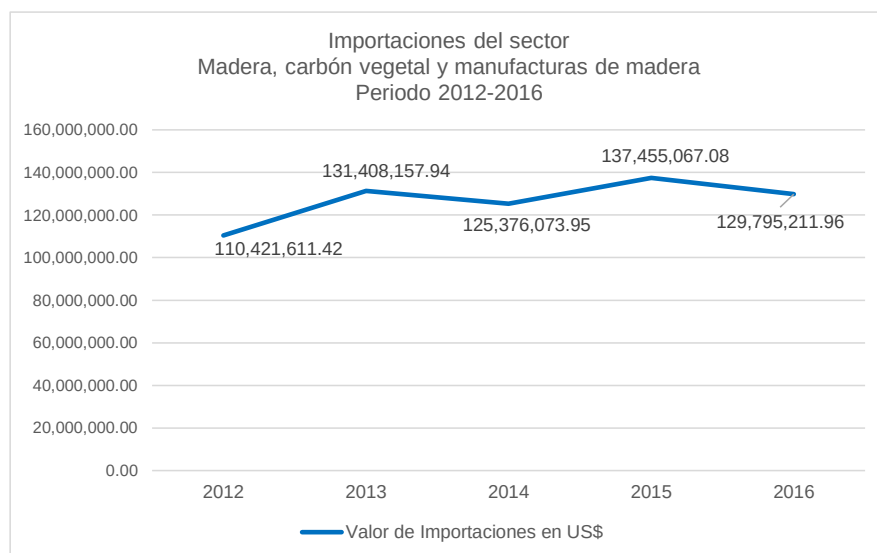
De acuerdo a una publicación realizada por la Organización de Estados Americanos (1977) el sector madera en República Dominicana se divide en 2

periodos. *“El primer periodo abarca los años 1960-1967 y se caracteriza porque la oferta total de madera en el país estuvo representada exclusivamente por la producción nacional; el segundo comprende los años 1968-1973, y en este lapso la oferta ha estado cubierta en su totalidad por importaciones”*. Aunque el informe no lo establece de esta manera, se podría mencionar un tercer periodo desde la década de los 70 hasta la actualidad, en el cual, la producción nacional de madera es prácticamente nula, mientras que las importaciones son predominantes en dicho sector.

Según esta publicación, *“durante el primer período, la producción nacional de madera registró una tasa media anual de crecimiento de 4.9% al pasar de 21.9 millones de pies tablares en 1960, a 29.3 millones en 1967”* (Organización de los Estados Americanos (OEA), 1977). Por otro lado, indica que *“las importaciones de madera en el país se empezaron a realizar a partir del año 1965, es en 1968 cuando se empiezan a registrar volúmenes de consideración, ya que las mismas tendían fundamentalmente a satisfacer la mayor parte de la demanda nacional de madera. Esta situación fue producto del decreto oficial No. 3 777 de 9 de junio de 1966, que prohibió el corte y aserrío de árboles en el país a partir de 1967”*.

En los últimos años, la importación de madera se ha mantenido de manera fluctuante, cuyo valor promedio en el periodo 2012-2016 fue de 126.8 millones de dólares, de acuerdo a las estadísticas presentadas por la Dirección General de Aduanas (2017). En la Figura 1, se detalla el valor de las importaciones por cada año en dicho lustro.

Figura 1. Valor de las importaciones del sector madera, carbón vegetal y manufacturas de madera en el periodo 2012-2016



Fuente: Elaboración propia

1.5. CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN

En orden a sentar las bases de la para el desarrollo sostenible y unir los esfuerzos para el buen desenvolvimiento de las actividades económicas, en la década de 1840 se constituyó la Cámara de Comercio de Santo Domingo, entidad que para la época se concentraba en las comercializaciones de bienes esencialmente agrarios: exportación de madera, cacao, tabaco, café, pieles, miel de abeja, entre otros (Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, 2017).

Siendo la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo una institución sin fines de lucro con más de 165 años de existencia con el objetivo fundamental de promover el diálogo y el consenso entre los sectores públicos y privados; centrando su línea de acción en el apoyo a la creación, desarrollo y

competitividad empresarial dominicana. La Cámara ofrece una amplia gama de servicios especializados acorde a las necesidades del empresario nacional y de las exigencias del mercado internacional.

1.6. ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE HERRERA Y LA PROVINCIA SANTO DOMINGO

Es una asociación sin fines de lucro que agrupa a más de 150 industrias, ubicadas en Herrera y en la Provincia de Santo Domingo. Surge en 1971 de una idea de crear una asociación que aglutinara las industrias que se estaban estableciendo y las que ya estaban establecidas en Herrera (Asociación de Empresas Industriales de Herrera, Inc., 2017).

Nace de la necesidad de que este conglomerado necesitaba una representación ante todos los organismos oficiales y ante todas las demás organizaciones que tenían el mismo propósito. El principio fundamental es defender y fomentar el crecimiento y competitividad de la Zona Industrial de Herrera y la provincia Santo Domingo.

1.7. LEY MIPYMES 488-08

La Ley No. 488-08 que establece un régimen regulatorio para el desarrollo y competitividad para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), representan una gran cantidad de fuentes de empleos, los objetivos principales de la ley propician al desarrollo sostenible del sector, creando un marco regulatorio y de promoción del desarrollo social y económico nacional. En adicción a ello, busca promover la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la creación y desarrollo de una mayor cantidad de MIPYMES.

En orden a garantizar la correcta aplicación y control la ley, se creó el Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (PROMIPYME) el cual debe:

- Promover y contribuir en la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Analizar el entorno económico, político y social, así como las leyes, decretos y resoluciones emanadas de la autoridad pública, a fin de evaluar su impacto sobre las MIPYMES y, en ese orden, plantear y gestionar la readecuación de las que le sean adversas, entre otras (Estado Dominicano, 2008).

1.8. ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO

La Estrategia Nacional de Desarrollo (END) consiste en el plan estratégico que marca la hoja de ruta para el desarrollo de la República Dominicana al 2030, que según la Ley No. 1-12 *“abarca el ejercicio por parte del sector público nacional y local de sus funciones de regulación, promoción y producción de bienes y servicios, así como la creación de las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas para el logro de la visión de la nación de largo plazo y los objetivos y metas de dicha estrategia”*. En su eje estratégico número 3 de dicho plan, establece que *“una economía territorial y sectorialmente integrada y compuesta, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad e igualdad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”* (Estado Dominicano, 2012).

1.9. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO ACTUAL

En la actualidad el contexto socioeconómico es favorable y presenta grandes oportunidades de desarrollo, auspiciado por el crecimiento de la economía en el 2016 en un 6.3% de PIB, teniendo como referente la solidez de dos segmentos muy demandados: la construcción con crecimiento de un 8.8% y la manufactura de muebles con un 7.4%. En adicción a ello, en base a su clasificación por tamaño de la empresa, la comercializadora de madera pertenece a las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresas), que en total aporta alrededor del 38.6% al PIB y el 56.7% de los empleos del aparato productivo de la nación (Banco Central de la República Dominicana, 2017).

1.10. ASPECTOS ECONÓMICOS REPÚBLICA DOMINICANA

La economía del República Dominicana se mantiene pujante y muestra un buen desempeño, teniendo como resultados: crecimiento de un 7% del PIB en el 2015 (Banco Mundial, 2017) y 6.3% del PIB en el 2016 (Banco Central de la República Dominicana, 2017) y con una proyección para el año del 2017 de un 7.0% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

- **INFLACIÓN EN REPÚBLICA DOMINICANA:**

En términos de inflación, en el año 2016 fue de 1.70%, medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), manteniéndose debajo del límite inferior de la meta establecida en el Programa Monetario de 4.0% (+/- 1%), conforme a lo publicado por el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) (2017).

En adicción a ello, la inflación subyacente interanual se ubicó en 1.89% al cierre de año. De acuerdo al BCRD, este indicador *“mide las presiones inflacionarias de origen monetario, aislando los efectos de factores exógenos, permitiendo de esta forma extraer señales más claras para la conducción de la política monetaria”* (Banco Central de la República Dominicana, 2017).

Asimismo, el informe explica que la inflación en el mes de diciembre de 2016 fue de 0.90%, principalmente como resultado de las variaciones de precios en los grupos Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (2.03%), Transporte (0.71%) y Vivienda (1.01%), que en conjunto aportaron el 86% de la inflación del mes. En menor medida incidieron los grupos Comunicaciones (1.69%) y Bienes y Servicios (0.41%).

- **COMMODITIES:**

Las materias primas como motor de las economías exportadoras de commodities de América Latina apoyadas en la globalización, la especialización de las cadenas de valor y la posición relativa de las economías emergentes respecto a las economías avanzadas, ~~proveen~~[suministran](#) una ventaja competitiva a la economía. En comparación con otros países de Latinoamérica, la República Dominicana está menos expuesta a las fluctuaciones de los precios de las materias primas, las cuales representaron un 22% del total de exportaciones de bienes para el año 2015. Como mencionó el FMI en su informe de perspectivas económicas de 2015 (Fondo Monetario Internacional, 2017), los efectos adversos al crecimiento en la región serían muy diversos, debido a los precios individuales de cada commodity, y la exposición de cada economía a éstos.

Tabla 1. Exportaciones totales por sectores en República Dominicana, periodo 2010-2016

Exportaciones Totales por Sectores ^{1/}

Enero - Diciembre 2010 - 2016*

(Millones de US\$)

Detalle	Enero - Diciembre						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Minerales	113.7	449.3	582.0	1,523.5	1,737.1	1,358.6	1,787.7
Oro	20.1	25.0	174.7	1,190.6	1,544.8	1,227.3	1,564.3
Ferróníquel	-	290.2	267.3	157.3	-	-	90.0
Cobre	69.6	104.7	103.9	80.9	66.2	38.3	45.8
Plata	12.7	17.4	25.6	60.4	84.1	49.9	68.4
Bauxita	-	-	0.3	20.2	30.5	27.6	3.4
Piedra caliza	2.8	2.3	4.6	5.6	6.3	2.1	3.5
Zinc	-	-	-	-	-	7.6	8.0
Otros minerales	8.5	9.7	5.6	8.5	5.2	5.8	4.3
2. Agropecuarios	628.4	693.3	654.6	675.1	768.0	754.4	830.9
2.1 Nacionales	519.3	598.3	508.0	503.0	575.6	561.5	640.2
Guineos	282.1	306.1	266.0	300.1	330.6	306.7	397.1
Cacao en grano	108.2	115.5	75.1	63.2	78.5	109.1	111.3
Aguacates	11.0	13.7	11.4	12.1	12.5	7.7	13.2
Ajés y pimientos	9.4	13.2	9.7	8.9	12.8	6.4	11.1
Cocos secos	7.3	8.5	7.0	7.9	8.2	6.8	6.2
Café en grano	8.5	16.7	13.3	7.1	4.8	5.2	4.1
Batata	4.1	4.6	4.8	4.9	6.6	5.6	5.7
Plátanos	4.2	4.7	2.7	2.2	7.4	5.5	3.3
Tabaco en rama	3.7	2.5	2.8	0.8	2.7	0.7	1.6
Otros agropecuarios	80.8	112.8	115.2	95.8	111.5	107.8	86.6
2.2 Zonas Francas	109.1	95.0	146.6	172.1	192.4	192.9	190.7
Cacao en grano	65.7	60.4	87.4	98.0	121.4	132.3	113.8
Otros agropecuarios	43.4	34.6	59.2	74.1	71.0	60.6	76.9

3. Industriales	6,073.9	7,219.3	7,698.9	7,225.8	7,393.8	7,328.8	7,241.7
3.1 Nacionales	1,988.6	2,547.2	2,926.6	2,421.5	2,324.5	2,098.1	1,938.5
Azúcar crudo y derivados	195.7	205.0	200.6	131.3	125.2	126.0	124.0
Productos de la industria química	119.6	96.9	112.3	105.2	109.2	112.8	105.3
Cemento gris	77.3	76.7	93.0	96.6	109.1	88.6	74.2
Varillas de acero	87.9	156.5	71.8	50.5	63.1	37.5	27.9
Ron de caña	106.8	117.8	80.0	76.1	62.9	53.9	53.2
Envases y tapas plásticos	32.7	30.3	52.1	51.1	50.5	50.1	55.4
Harina de trigo	36.4	81.0	54.4	49.2	51.7	36.2	23.6
Sazonadores y condimentos prep.	10.7	21.0	30.7	47.0	48.5	59.8	57.6
Galletas	9.6	16.8	20.7	19.4	19.4	21.5	24.3
Cervezas	24.7	35.6	29.6	19.1	20.5	30.8	32.3
Pastas alimenticias	7.5	15.7	18.2	18.3	17.6	7.6	3.8
Cajas de cartón corrugado	9.3	13.9	23.4	14.0	14.5	15.1	14.7
Frutas procesadas	13.8	17.8	18.3	20.5	22.1	24.7	27.2
Tabaco manufacturado	7.5	13.1	8.8	8.4	13.8	15.4	21.5
Café manufacturado	1.7	9.6	21.2	7.9	5.5	2.3	3.3
Cacao Manufacturado	9.4	6.9	4.6	5.6	10.2	8.7	8.6
Aceite de soya	11.9	19.3	12.5	3.0	2.8	5.1	6.4
Combustibles derivados del petróleo	3.1	9.5	453.6	155.6	34.3	34.0	33.3
Alimentos para aeronaves	2.4	0.6	1.0	0.2	-	-	-
Combustibles para aeronaves	398.1	545.9	554.6	525.6	540.7	379.2	341.0
Otros industriales	822.5	1,057.3	1,065.2	1,016.9	1,002.9	988.8	900.9
3.2 Zonas Francas	4,085.3	4,672.1	4,772.3	4,804.3	5,069.3	5,230.7	5,303.2
Confecciones textiles	946.4	1,207.0	1,222.8	1,219.1	1,241.9	1,247.9	1,093.1
Productos eléctricos	581.4	604.1	638.8	658.2	752.8	707.3	750.8
Artículos de joyería y conexos	434.7	487.9	405.3	315.6	283.7	369.9	407.0
Productos farmacéuticos	52.3	64.5	71.8	87.3	105.3	113.2	152.7
Fabricación equipos médicos y quirúrgicos	1,018.6	1,112.9	1,141.4	1,143.2	1,168.9	1,247.9	1,344.0
Manufacturas de calzados	312.8	375.5	406.5	422.2	449.5	443.0	424.9
Manufacturas de tabaco	381.7	396.8	475.9	531.6	586.9	660.3	695.9

Cacao manufacturado	4.0	0.9	1.6	1.6	2.8	2.4	1.7
Alimentos para aeronaves	21.0	21.8	23.8	26.2	31.5	32.5	33.9
Otros industriales	332.4	400.7	384.4	399.3	446.0	406.3	399.2
Total (1+2+3)	6,816.0	8,361.9	8,935.5	9,424.4	9,898.9	9,441.8	9,860.3
Nacionales	2,621.6	3,594.8	4,016.6	4,448.0	4,637.2	4,018.2	4,366.4
Zonas Francas	4,194.4	4,767.1	4,918.9	4,976.4	5,261.7	5,423.6	5,493.9
Bienes Adquiridos en Puerto	421.5	568.3	579.4	552.0	572.2	411.7	374.9
Combustibles para aeronaves	398.1	545.9	554.6	525.6		379.2	341.0
Alimentos para aeronaves	23.4	22.4	24.8	26.4	31.5	32.5	33.9

^{1/} La serie de valores por sectores nacional y zonas francas fue revisada al 31 de diciembre de 2015, por reclasificación de fuentes que pasaron de uno a otro sector.

*: 2010-2015 cifras revisadas; 2016 cifras preliminares.

Fuente: Departamento Internacional, Subdirección de Balanza de Pagos, División de Estadísticas de Exportaciones e Importaciones del Banco Central de la República Dominicana

• INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA:

Según el informe anual sobre la Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2016, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017), en esta región, la Inversión ascendió a \$179,100 millones de dólares, este comportamiento se explica por la caída de la inversión en sectores vinculados a la extracción de recursos naturales, principalmente minería e hidrocarburos, y la desaceleración del crecimiento económico de la región, sobre todo en Brasil.

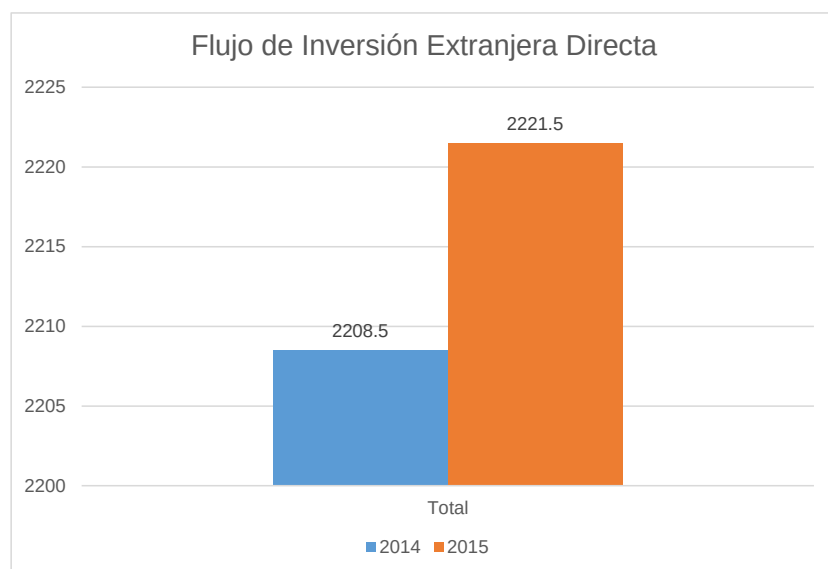
Respecto a la República Dominicana, la Inversión Extranjera Directa ascendió a \$2,221.5 millones de dólares durante el año 2015, según las cifras publicadas por el Banco Central de la República Dominicana (2017).

Tabla 2. Flujo de Inversión Extranjera Directa en República Dominicana en el período 2014-2015

IED	2014	2015	Variación	
	Millones de US\$		Absoluta	(%)
Total	2208.5	2221.5	13.0	0.6

Fuente: Banco Central de la República Dominicana

Figura 2. Flujo de Inversión Extranjera Directa en República Dominicana en el período 2014-2015



Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA COMERCIALIZADORA DE MADERA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

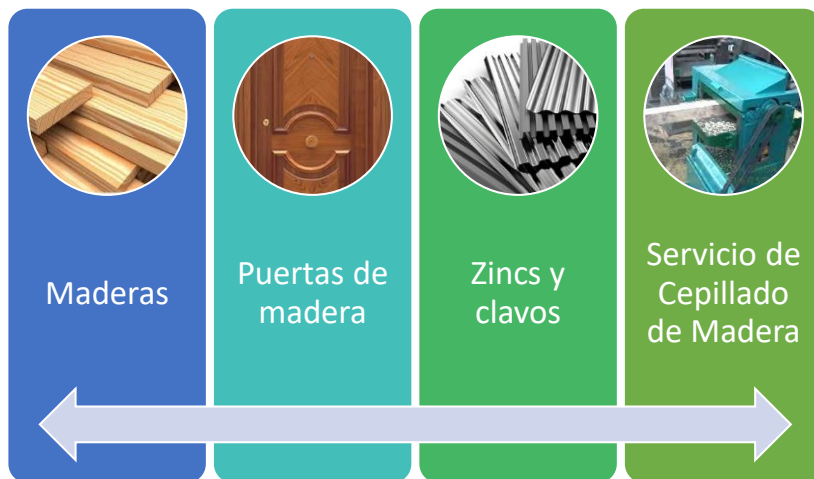
Maderera Mario es una empresa dedicada a la venta de maderas y productos derivados, ubicada en el sector de Villa Consuelo de la ciudad Santo Domingo.

Fue fundada en 1973 en un pequeño local en el referido sector y ha ido expandiendo sus operaciones, ampliando sus instalaciones mediante la creación de dos sucursales en los sectores de Sabana Perdida y Los Guaricanos. Actualmente cuenta con unos 30 empleados en la oficina principal y un total de 25 empleados en las demás sucursales (Jerez & Jerez, 2017).

2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Comercialización e instalación de los siguientes productos:

Figura 3. Productos y servicios de Maderera Mario SRL



Fuente 1- Elaboración Propia.

2.3. ASPECTOS FILOSÓFICOS

La información presentada en esta sección fueron extraídos del documento Propuesta Plan Estratégico Maderera Mario (Maderera Mario, 2014).

2.3.1. LOGO

Figura 4. Logo corporativo de Maderera Mario SRL



2.3.2. MARCO INSTITUCIONAL

2.3.2.1. MISIÓN

Abastecer de productos de madera de calidad superior a la industria del mueble, carpintería y construcción.

2.3.2.2. VISIÓN

Ser una de las empresas líderes en la comercialización de productos madereros en República Dominicana, convirtiéndonos en socios comerciales de nuestros clientes y manteniendo sólidos lazos con nuestros proveedores y colaboradores.

2.3.2.3. VALORES

- Respeto
- Orientación al Cliente
- Compromiso con el medio ambiente
- Responsabilidad

- Excelencia

2.3.3. DECÁLOGO DE VALORES ÉTICOS

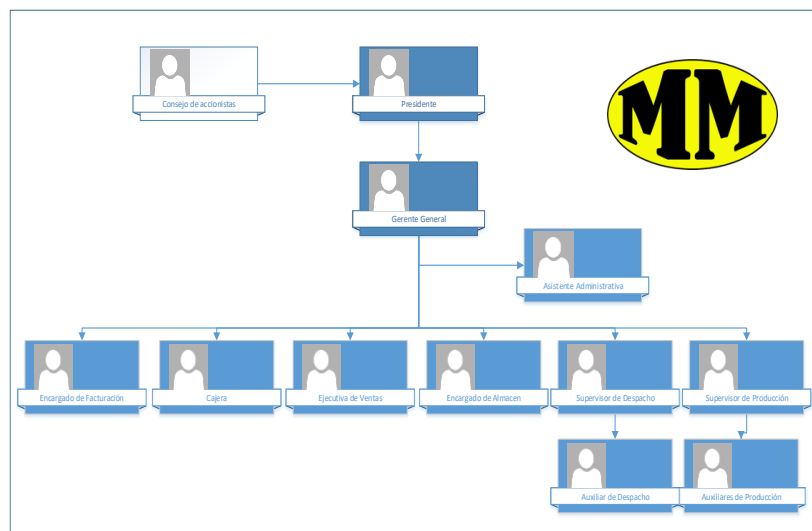
A continuación, se presenta el Decálogo de Valores Éticos para los colaboradores de Madera Mario SRL, los cuales fungirán como guía conductual para ejercer de forma eficaz sus funciones:

- Compromiso: comprometerse con la empresa en su servicio, y otras iniciativas que tienen un impacto dentro y fuera de la organización.
- Innovación: búsqueda de nuevas ideas creativas.
- Integridad: manejo de recursos con base en la honestidad.
- Rendición de cuentas: reconocer y asumir la responsabilidad por las acciones, productos, decisiones y políticas.
- Comunidad: contribuir a la sociedad y demostrar la responsabilidad social corporativa.
- Entusiasmo: animar a los empleados a tomar la iniciativa y dar lo mejor.
- Propiedad: cuidar de la empresa y los clientes.
- Seguridad: garantizar la salud y seguridad de los empleados.
- Liderazgo: direccionar la organización a la mejora continua.
- Lealtad: cumplimiento de los acuerdos sostenidos con los clientes.
- Calidad: proveer productos y servicios que cumplan con los requisitos del Cliente.

2.3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Maderera Mario SRL ha desarrollado su estructura organizacional con la finalidad de dividir el trabajo de sus colaboradores y asignar funciones y responsabilidades a cada uno, con el objetivo de realizar una labor eficiente y que aporte valor a los Clientes. A continuación, le presentamos la estructura aprobada por la máxima autoridad de la organización (Ver Figura 5).

Figura 5. Estructura Organizacional Maderera Mario SRL



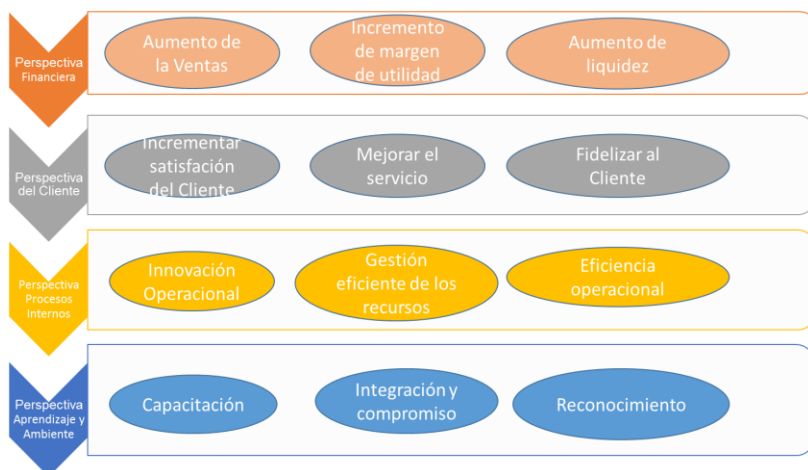
Fuente: Elaboración Propia

2.4. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico definido por la organización cumple con los lineamientos establecidos por Kaplan y Norton y citados por los autores Martínez y Milla (2012), el cual establece que *“la estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias, la correcta definición de la proposición del valor del Cliente es crítica en el proceso estratégico y por último, el valor nace de los procesos internos”*.

Es por ello, que el mapa estratégico de Maderera Mario SRL, fue diseñado acorde con estos lineamientos (Ver Figura 6).

Figura 6. Mapa Estratégico Maderera Mario SRL



Fuente 2. Elaboración Propia

2.4.1. ENTORNO EXTERNO

▪ Fuerzas competitivas

En el mercado objetivo existe gran diversidad de empresas que se dedican a actividades similares tanto de manera formal como informalmente, lo que afecta el desarrollo competitivo de Maderera Mario SRL. Sin embargo, existen muy pocas que ofrezcan un servicio personalizado a las necesidades de los clientes. Actualmente, un cliente que desea comprar una madera probablemente tiene que esperar que el proveedor le reciba la orden y luego este se dirija hacia almacén a retirar el producto que requiera, teniendo una posibilidad de que la madera no cumpla con sus expectativas. En este sentido, Madera Mario SRL, le brinda la facilidad al cliente de seleccionar la madera y luego proceder al proceso de facturación, recibiendo mejores precios y una calidad excepcional. Esto es lo que le abre las puertas a Maderera Mario SRL dentro de un mercado altamente competitivo.

- **Fuerzas económicas**

Según el Banco Mundial, la República Dominicana *“sigue siendo la economía más rápida en la región en 2015 y 2016”*, cuyo PIB se mantiene por encima del 5 por ciento y con una inflación menor al 1 por ciento. En este informe, hace referencia a que el crecimiento ha sido impulsado por la construcción, la industria manufacturera y el turismo. De acuerdo al Doing Business del Grupo del Banco Mundial del 2016, *“República Dominicana sigue siendo una de las 15 principales economías en el índice de facilidad de hacer negocios en América Latina, debido al comercio internacional e impulsado por el desarrollo de las exportaciones”* (Asociación Dominicana de Prensa Turística, Inc. , 2017).

En resumen, la economía del país se mantiene estable para el desarrollo sostenible de la empresa, lo que permite que Maderera Mario SRL pueda contar con su entorno económico para mantenerse en el mercado de manera favorable.

- **Fuerzas políticas y legales**

La ley 189-11 sobre el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso ha promovido un mayor dinamismo en los últimos años al nicho de mercado de la vivienda a bajo costo. La demanda de viviendas populares alcanzó además un mayor empuje con el decreto 153-13, que facilita a los que adquieren vivienda por primera vez una compensación equivalente al monto ITBIS pagado en el proceso de construcción. Este impulso en el sector de la construcción, es indudablemente favorable para el desarrollo de Maderera Mario SRL.

Por otro lado, la ley MIPYMES permite que las empresas de este tipo tengan acceso a financiamiento a través del FOMIPYME, con esta iniciativa se busca promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

No obstante, es importante resaltar que las leyes en nuestro país están impulsadas fuertemente por el factor político, por lo que hay que considerar que las leyes tributarias son muy cambiantes regularmente en favor de los intereses políticos y que muchas veces afectan de manera negativa a las empresas dominicanas.

- **Fuerzas culturales**

Un factor importante a tomar en cuenta a nivel cultural, es la irregularidad en el pago de facturas a crédito lo que pudiera afectar de manera negativa el flujo de efectivo de la empresa. Por lo cual, se deben definir las condiciones y/o requisitos específicos bajo las cuales se realizará la concesión de crédito a los clientes.

2.4.2. ANÁLISIS FODA

Por medio del análisis FODA, Maderera Mario SRL, ha determinado los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de objetivos planteados por los diversos grupos de interés.

Figura 7. Análisis FODA Madera Mario SRL



Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. VALOR GENERADO POR MADERERA MARIO SRL

El valor generado por Maderera Mario SRL, se visualiza en el entorno, donde priman los valores, la confianza y la fidelización de los grupos de interés. Esto es debido, a la creación de estrechos vínculos, diligenciados con buenas prácticas, cumplimiento de las leyes y la creación de un buen clima laboral.

2.4.3.1. VALOR PARA LOS CLIENTES

Desde sus orígenes, la organización ha sido un referente de servicio, marcando un precedente en los sectores donde tiene presencia. Dado a su vocación de brindar lo mejor para lo mejor (nuestros clientes).

En ese orden, Maderera Mario, tiene la convicción de comprar materia prima de calidad y luego garantizar en su procesamiento, el cumplimiento de los requisitos del cliente.

2.4.3.2. VALOR PARA LOS PROVEEDORES

Dado su posicionamiento en el mercado y el tiempo de operación, la organización mantiene una muy buena relación con los proveedores, con los mismos ha desarrollado una relación de negocios, orientadas a ganar-ganar, donde se cumplen con los compromisos adquiridos a tiempo. Además de tener un trato afable y de mucho respeto.

2.4.3.3. VALOR PARA LOS SOCIOS

La organización ha mantenido un crecimiento sostenible, generando utilidades que han permitido la evolución y arraigo en el sector. En adicción a ello, incrementando la confianza y el compromiso de los socios en ser una fuente de desarrollo y creación de empleos dignos para los moradores de su entorno.

2.4.3.4. VALOR PARA EL TALENTO HUMANO

Los colaboradores de Maderera Mario son eje fundamental en las operaciones de la organización, ya que con su empeño, disciplina y vocación de servicio han hecho valiosos aportes al crecimiento a través de los años, los mismos se muestran empoderados y fidelizados con la dirección, gracias a una trayectoria con sentido humano, y conectada a la responsabilidad social.

2.4.4. GRUPO DE INTERÉS

Figura 8. Grupo de Interés Maderera Mario SRL



Fuente: Elaboración Propia

2.4.4.1. INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

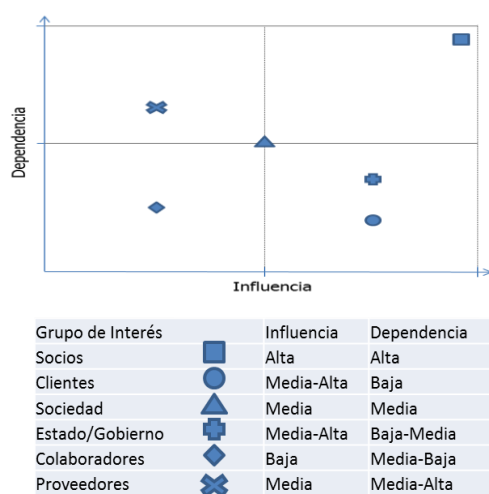
Richard Edward Freeman definió Stakeholder en su obra Strategic Management: A Stakeholder Approach (Freeman, 2010) como *“cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”*.

En Maderera Mario, la interrelación de los colaboradores directos e indirectos se desarrolla de forma tradicional, ya que se manejan los canales de Información en cada grupo.

- Asambleas periódicas con los socios.
- Servicio personalizado a los clientes.
- Visitas a proveedores.
- Contacto vía telefónica.
- Reuniones periódicas con los colaboradores.

2.4.4.2. ANÁLISIS DE RELEVANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Figura 9. Análisis de relevancia Grupos de Interés Maderera Mario SRL



Fuente: Elaboración Propia

2.4.5. ANÁLISIS P.E.S.T.L.

Con la finalidad de estudiar a fondo las principales variables que pueden manifestarse en el entorno externo de Maderera Mario SRL, siendo estas, base para el diseño de las estrategias y la toma de decisiones, lo cual resulta necesario hacer un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales (PESTL) de impacto en la empresa.

Políticos

- Estabilidad política sostenible.
- Alineación del Gobierno Central con la Estrategia Nacional de Desarrollo.
- Fomento de las alianzas públicos-privadas.

Económicos

- Sector de la construcción representa un 6.4 % de la actividad comercial en las Microempresas según Enhogar 2013.

- Crecimiento económico del país con una proyección de un 5.0 % del PIB para el año 2017 según la CEPAL.

Socio-Culturales

- Tendencia creciente al crecimiento de las construcciones y de la industria de muebles.
- Incremento del poder adquisitivo de la población.

Tecnológicos

- Uso de Tecnologías de información (software de Proyección de Ventas / manejo de Inventario / ERP).
- Integración de las redes sociales y sitio web en la comercialización y servicios postventa de los productos.

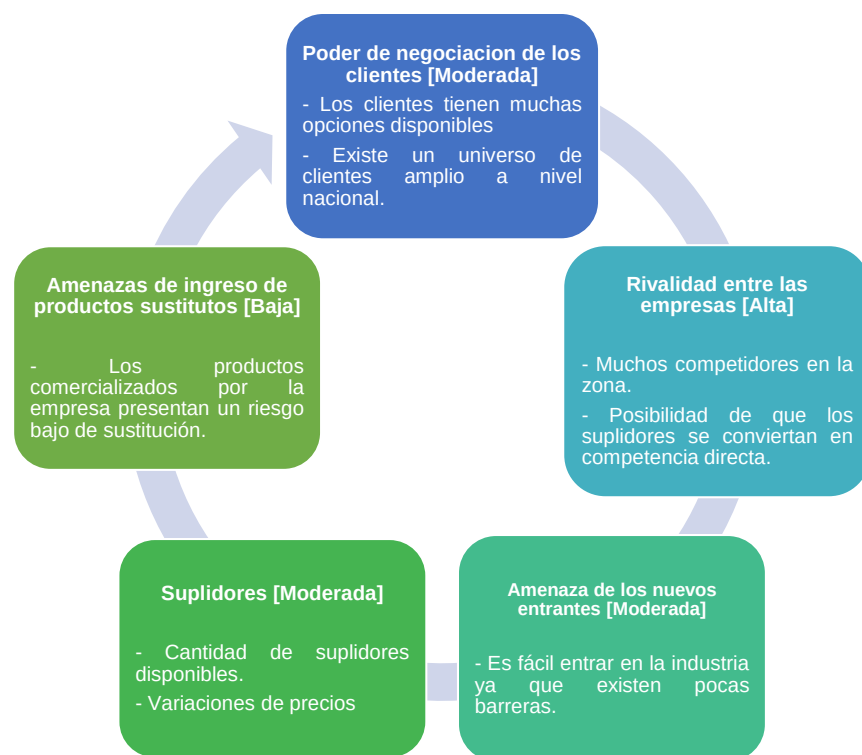
Legales

- Empresa constituida con aval legal.
- Registro y pago de impuestos referidos en las Leyes Tributarias.

2.4.6. FUERZAS DE PORTER

En Maderera Mario, se utilizó como herramienta para identificar y conocer a la competencia el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en cual identifican las fuerzas que intervienen en el entorno de la organización.

Figura 10. Análisis Fuerza de Porter



Fuente: Elaboración Propia

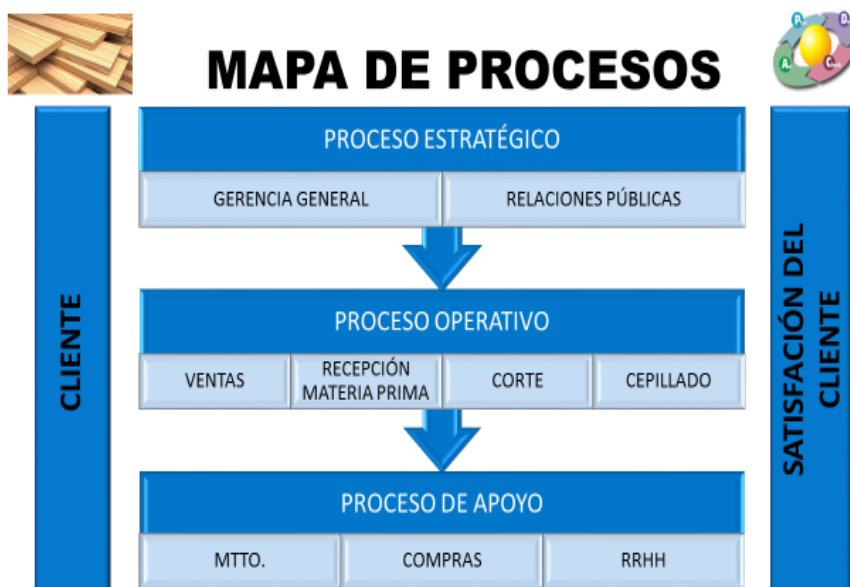
Principales factores de éxito:

- Localización
- Capacidad de almacenamiento
- Gestión de ventas
- Diversidad de mercancía

- Precio de mercancía
- Fidelización de los Clientes
- Empresa como marca reconocida

2.5. MAPA DE PROCESOS

Figura 11. Mapa de Procesos Madera Mario SRL



Fuente: Elaboración Propia

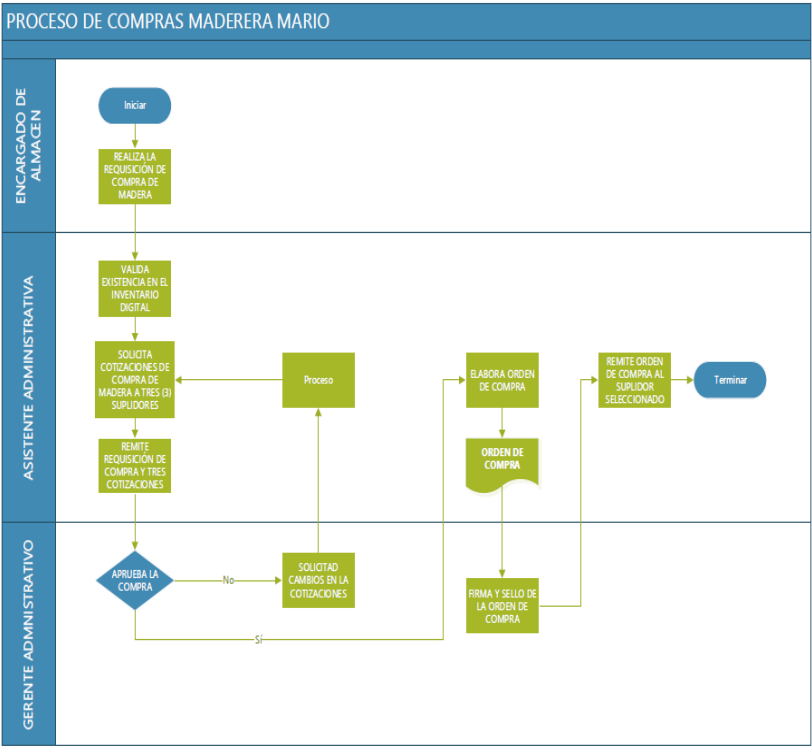
2.5.1. PROCESO DE COMPRAS

El proceso de Compras utilizado en Madera Mario SRL, inicia con la identificación de un faltante de madera en los almacenes de materia prima, ubicados en la sede principal. El Encargado de Almacén, es la persona definido por la máxima autoridad para controlar y mantener disponible la madera para los clientes, este tan pronto identifica una cantidad muy mínima valida el inventario de materia prima controlado por la asistente administrativa, al

comprobar la existencia o no, procede a generar una solicitud de compra de materia prima, colocando en ella, la cantidad requerida para abastecer los almacenes.

Luego de recibir el requerimiento la asistente administrativa procede a solicitar tres (3) cotizaciones a distintos proveedores de dicha solicitud, tramitado estos documentos a través del Gerente Administrativo. El cual aprueba o declina dicha solicitud, en caso de ser favorable, se procede a realizar al orden de compra y se gestiona el despacho a través del proveedor seleccionado (Jerez & Jerez, 2017).

Figura 12. Proceso de Compras Maderera Mario SRL

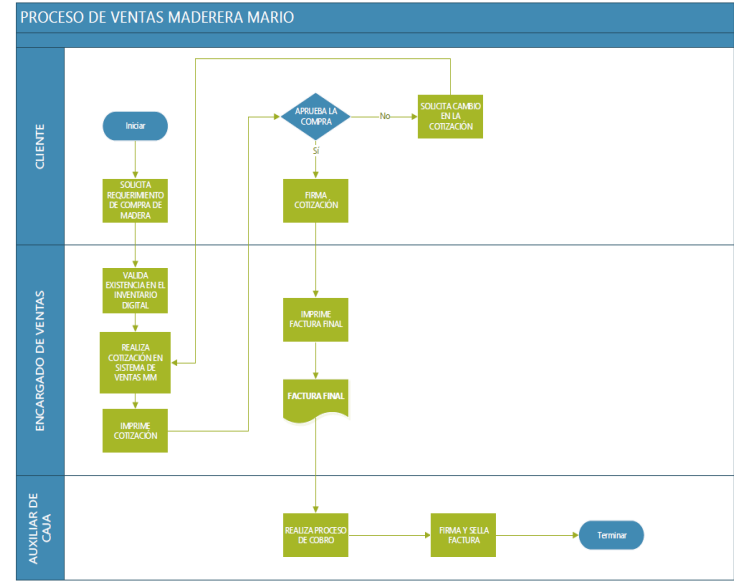


Fuente: Elaboración Propia.

2.5.2. PROCESO DE VENTAS

El proceso de Ventas utilizado en Madera Mario SRL, inicia con el requerimiento de compra de madera vía el cliente, que se dirige hacia el lugar en que está almacenado la materia prima, para seleccionar la de preferencia, luego de efectuado este paso procede a solicitar una cotización al encargado de Ventas, el cual, a través del sistema de facturación diseñado para la organización, procede a digitar las especificaciones del cliente y le imprime la cotización. En caso de estar de acuerdo con lo estipulado en la cotización, autoriza la misma, firmando como bueno y válido, remitiendo la misma al Encargado de Ventas, quien emite la factura y la remite a la Auxiliar de Caja. Por consiguiente, luego de realizarse el proceso de caja, el cliente se dirige al despacho para que uno de los auxiliares de despacho, procedan a gestionar la orden, para luego entregarse de forma conforme (Jerez & Jerez, 2017).

Figura 13. Proceso de ventas Maderera Mario SRL



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III. PLAN DE INNOVACIÓN OPERACIONAL EN LOS PROCESOS DE MADERA MARIO SRL.

3.1. DESARROLLO PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN OPERACIONAL

El proceso propuesto para la implementación de la innovación operacional en Maderera Mario SRL en la República Dominicana ha sido formulado basado en la Guía de Mejores Prácticas PMBOK, mediante la cual, se identifican un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, siendo estas, metodologías, herramientas, técnicas y estrategias de gestión orientadas a aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos.

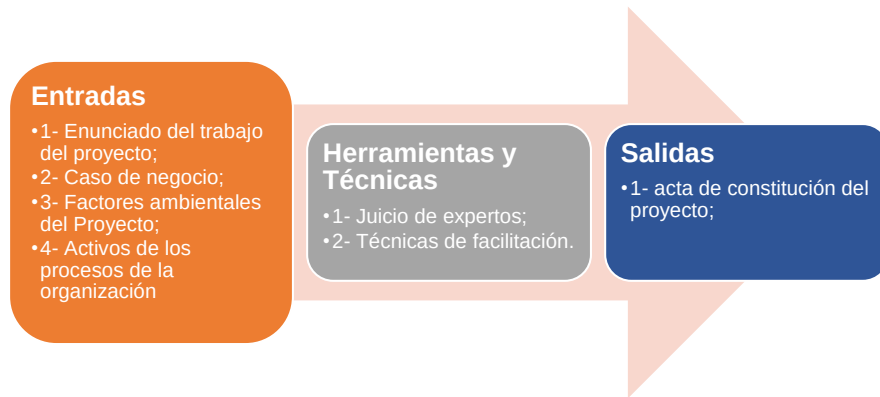
El proceso contará con los siguientes componentes: (i) Plan de Gestión del Alcance; (ii) Plan de Gestión de los Costos (iii) Plan de Gestión de Riesgos; (iv) Plan de Gestión de Proyecto; (v) Plan de Gestión de los Requisitos; (vi) Declaración del Alcance; (vii) Plan de Gestión de Adquisiciones; (xi) Plan de Mejoras del Proceso.

3.1.1. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO DEL PROYECTO

3.1.1.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter), definida por la Guía PMBOK (2013) como el “documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”. Por medio de este, establecemos los límites requeridos para la implementación de la Innovación Operacional en Madera Mario SRL.

Figura 14. Estructura del Acta de Constitución del Proyecto: entradas, herramientas y técnicas, y salidas.



Fuente: Guía del PMBOK (Quinta edición)

Tabla 3. Acta de Constitución del Proyecto Innovación Operacional MM

	GESTIÓN POR PROYECTOS		REV. 00
			PMA-740-16033
			FECHA
			1-May-17
A: INFORMACION GENERAL:			
NOMBRE DEL PROYECTO:		INNOVACIÓN OPERACIONAL EN MADERERA MARIO SRL	
FECHA:		01/05/2017	VERSIÓN: PRIMERA
B: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:			
DESARROLLAR NUEVAS FORMAS DE REALIZAR LOS PROCESOS QUE GENERAN VALOR AGREGADO EN LA ORGANIZACIÓN QUE APORTEN EFICIENCIA EN LA GESTIÓN OPERACIONAL PROCURANDO ELEVAR EL NIVEL DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES Y POSICIONARSE A LA VANGUARDIA LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO.			
C: OBJETIVOS:			
1. IMPLEMENTAR INNOVACIÓN OPERACIONAL EN LOS PROCESOS RELEVANTES DE MADERERA MARIO SRL; 2. EFICIENTIZAR LOS PROCESOS INTERNOS; 3. ADQUIRIR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE PRIMER NIVEL; 3. FIDELIZAR LOS CLIENTES E INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN.			
D: JUSTIFICACIONES DEL PROYECTO:			
ALINEAR A MADERERA MARIO SRL A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN OPERACIONAL; CONVERTIR MADERERA MARIO SRL EN UN REFERENTE DEL SECTOR MADERERO; OPTIMIZAR LA GESTIÓN OPERACIONAL DE MADERERA MARIO SRL; MAXIMIZAR LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN.			
E: CRITERIO DE ÉXITOS (SUPUESTOS):			
RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS; HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.			

F:	REQUISITOS DE ALTO NIVEL:														
	1. AUMENTAR LA VENTAS ; 2. ASEGURAR LA CALIDAD DEL SERVICIO; 3. EFICIENTIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS; 4. SER REFERENTES DE INNOVACIÓN A NIVEL SECTOR MADERERO.														
G:	RIESGOS:														
	1. RECURSOS ECONÓMICOS NO DISPONIBLES; 2. PERDIDA DE INTERÉS POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 3. IMPOSICIÓN DE NORMATIVAS POR PARTE DEL ENTE REGULADOR (MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y PYMES / DIRECCIÓN DE IMPUESTO INTERNOS.														
H:	ENTREGABLES:														
	1. PROCESO DE FACTURACIÓN AGÍL; 2. PROCESO DE DESPACHO DE MADERA ASISTIDO EN BASE A LA ZONA GEOGRÁFICA; 3. PLAN DE GESTIÓN DE LA DEMANDA; 4. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO.														
I:	HITOS:														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HITOS</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PLANES DE GESTIÓN DE PROYECTOS ELABORADOS</td> <td>20-Jul-17</td> </tr> <tr> <td>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN APROBADO</td> <td>4-Aug-17</td> </tr> <tr> <td>PLAN DE ADQUISICIÓN ELABORADO</td> <td>30-Oct-17</td> </tr> <tr> <td>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN APROBADO</td> <td>30-Nov-17</td> </tr> <tr> <td>PROPUESTAS DE PROCESOS APROBADOS</td> <td>30/122017</td> </tr> <tr> <td>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO TERMINADO</td> <td>30-Apr-18</td> </tr> </tbody> </table>	HITOS	FECHA	PLANES DE GESTIÓN DE PROYECTOS ELABORADOS	20-Jul-17	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN APROBADO	4-Aug-17	PLAN DE ADQUISICIÓN ELABORADO	30-Oct-17	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN APROBADO	30-Nov-17	PROPUESTAS DE PROCESOS APROBADOS	30/122017	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO TERMINADO	30-Apr-18
HITOS	FECHA														
PLANES DE GESTIÓN DE PROYECTOS ELABORADOS	20-Jul-17														
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN APROBADO	4-Aug-17														
PLAN DE ADQUISICIÓN ELABORADO	30-Oct-17														
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN APROBADO	30-Nov-17														
PROPUESTAS DE PROCESOS APROBADOS	30/122017														
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO TERMINADO	30-Apr-18														
J:	RESULTADOS ESPERADOS (INDICADORES Y METAS):														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESULTADO:</th> <th>INDICADOR:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTREGA OPORTUNA DE ENTREGABLES</td> <td>100 % DE ENTREGABLES VALIDADOS</td> </tr> <tr> <td>INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS</td> <td>INCREMENTO DE UN 15 % DE CALIDAD DE LA DOCENCIA EN EL AÑO 2018</td> </tr> </tbody> </table>	RESULTADO:	INDICADOR:	ENTREGA OPORTUNA DE ENTREGABLES	100 % DE ENTREGABLES VALIDADOS	INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS	INCREMENTO DE UN 15 % DE CALIDAD DE LA DOCENCIA EN EL AÑO 2018								
RESULTADO:	INDICADOR:														
ENTREGA OPORTUNA DE ENTREGABLES	100 % DE ENTREGABLES VALIDADOS														
INCREMENTO EN EL VOLUMEN DE VENTAS	INCREMENTO DE UN 15 % DE CALIDAD DE LA DOCENCIA EN EL AÑO 2018														

K:	ROLES:	
PATROCINADOR:	MARIO JEREZ	MADERERA MARIO SRL
DIRECTOR DE PROYECTO:	ING. GERSON ARIEL MEDINA RIJO	UNAPEC
EQUIPO:	ING. STEFFANY MARIA JEREZ JERZ	APOYO
	JUAN JEREZ	MADERERA MARIO SRL
	DELCIDO REINOSO	MADERERA MARIO SRL
	FELIZ HERNÁNDEZ	MADERERA MARIO SRL
L:	GRUPO DE INTERESADOS:	
CLIENTE:	MADERERA MARIO SRL	
USUARIO:	EQUIPO OPERATIVO	
BENEFICIARIO:	CLIENTES EN GENERAL	
OTROS INTERESADOS:	ING. GERSON ARIEL MEDINA RIJO	
M:	NIVEL DE AUTORIDAD DEL DIRECTO DEL PROYECTO:	
	1. CONTROL DE APROBACIONES EN UN 50 %	
	2. MANEJO DEL PRESUPUESTO EN 100 %	
N:	TECHO TEMPORAL:	
	12 MESES	
Ñ:	PRESUPUESTO:	
	1,000,000.00	
O	FIRMAS:	
	_____ ING. GERSON A. MEDINA RESPONSABLE	_____ MARIO JEREZ PATROCINADOR

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.2. DECLARACIÓN DEL ALCANCE

Tabla 4. Declaración del Alcance del Proyecto Innovación Operacional MM

DECLARACIÓN DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL	IOMM
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	
REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
1 - AUMENTAR LA VENTAS;	1 - Incrementar volumen de ventas, generado flujo de caja óptimo.
2 - ASEGURAR LA CALIDAD DEL SERVICIO;	2- Capacidad de personalizar la interacción del usuario.
3 - EFICIENTIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS;	3- Generar procesos operativos eficientes y con ello, disminuir costos.
4 - SER REFERENTES DE INNOVACIÓN A NIVEL SECTOR MADERERO;	4- Crear ventaja competitiva dentro del sector.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	Cumplimiento de las especificaciones propuestas;
2. DE CALIDAD	Lograr la satisfacción del cliente del cliente
3. ADMINISTRATIVOS	Aprobación de todos los entregables del proyectos a cargo del Gerente del proyecto
4. COMERCIALES	Cumplir con los aspectos acordados en el Project Charter
5. SOCIALES	Cumplir con un diseño moderno con interfaces de uso simple
6. OTROS	Procesos innovadores y prácticos
ENTREGABLES DEL PROYECTO	
FASE DEL PROYECTO	PRODUCTOS ENTREGABLES
1 Gestión del Proyecto	Proyecto Gestionado.
2 Diseño	Diseño del proyecto realizado.
3 Implementación	Implementación de la estructura y los diferentes módulos.
4 Integración	Pruebas del sistema, con usuarios y correcciones de fallas.
5 Gestión de resultados	Reportes y análisis de reporte
6 Cierre del proyecto	Acta de cierre
EXCLUSIONES DEL PROYECTO	
1. El Gerente del Proyecto solo actuará hasta fase de desarrollo del proyecto, quedando excluida la implementación.	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

Los usuarios facilitaran las especificaciones reales de los procesos.	Los pagos estarán sujetos a los hitos del proyecto.
El personal a capacitar será instruido en los nuevos procesos, pero la organización debe velar por el fiel cumplimiento de los mismos.	N/A
SUPUESTOS DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS;	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.	

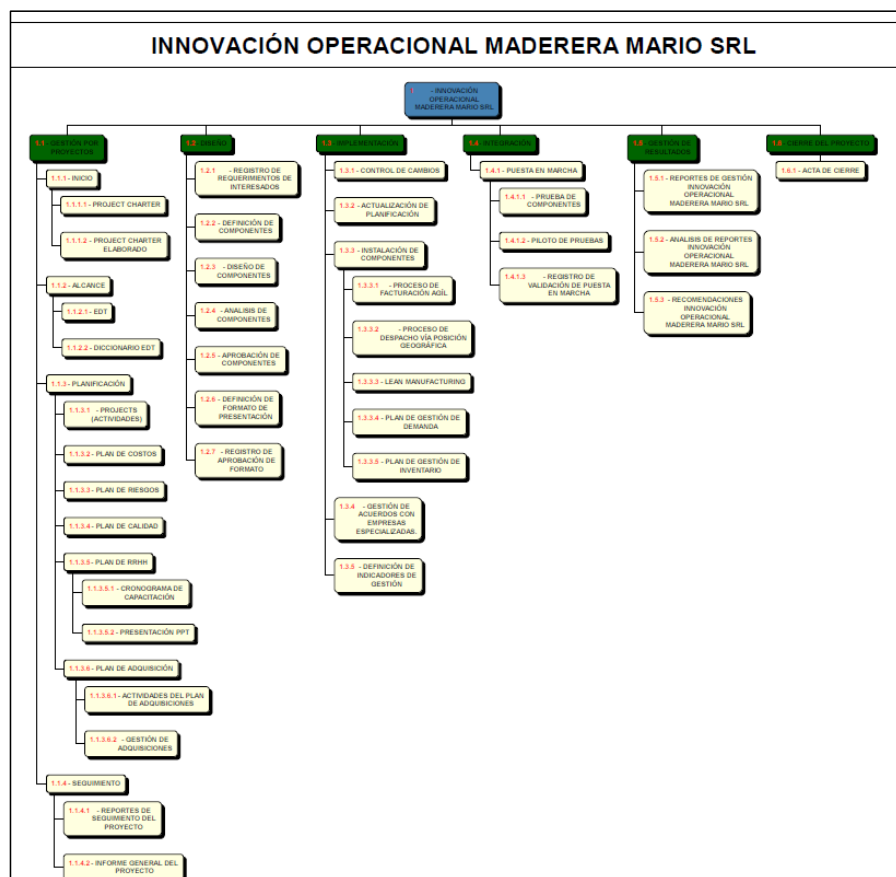
Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.1.3. ENTREGABLES

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), definida por la Guía PMBOK (Project Management Institute, 2013) como *“una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos”*. Por medio de esta herramienta, detallamos una visión estructura de los entregables definidos para la implementación de la Innovación Operacional en Madera Mario SRL. Los entregables identificados refieren la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) mostrada a continuación, la cual contiene los paquetes de trabajo siguientes:

- Gestión por proyectos:
- Diseño;
- Implementación;
- Integración;
- Gestión por resultados;
- Cierre del proyecto.

Figura 15. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del Proyecto Innovación Operacional MM



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.4. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Es el documento mediante el cual se desglosa la forma en que se define, valida y se controla el rango de actuación definido en el proyecto de Innovación Operacional, teniendo como beneficio clave de acuerdo a lo establecido en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) (2013) proporciona la ruta y el accionar respecto al alcance a lo largo del proyecto. En ese orden, se gestionan por medio de los componentes referidos en la figura siguiente.

Figura 16. Estructura del Plan de Gestión del Alcance: entradas, herramientas y técnicas, y salidas

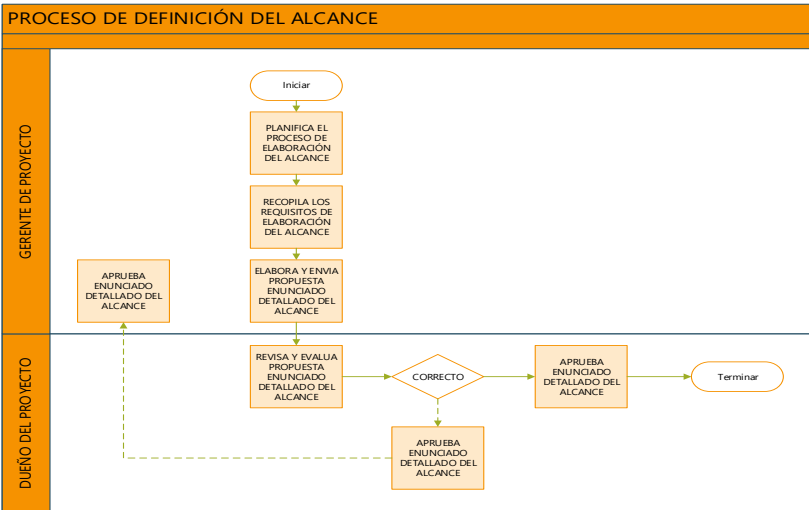


Fuente: Guía del PMBOK (Quinta edición) (Project Management Institute, 2013)

Tabla 5. Plan de Gestión del Alcance del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL	IOMM
PROCESO DE DEFINICIÓN DEL ALCANCE	
La definición del alcance de este proyecto, se desarrollará de la siguiente forma:	

En una reunión en la que participarán el equipo de proyecto y el Sponsor, se agotarán las fases de planeación y recopilación de requisitos para con ello, determinar la **Declaración del Alcance** que servirá como base para la definición del alcance.



PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTRUCTURA DESFRACCIONAMIENTO DE TRABAJO (EDT)

El EDT del proyecto será desarrollado identificándose previamente los principales entregables, los cuales se descompondrán en paquetes de trabajo y estos, a su vez, nos permitirán identificar el costo, trabajo y calidad de cada entregable.

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO EDT

Previo a la elaboración del Diccionario EDT, el EDT del proyecto debe haber sido elaborado, revisado y aprobado, y a través de la información obtenida se elaborará el Diccionario EDT; para esto se realizan los siguientes pasos:

- La elaboración del Diccionario EDT, en base al modelo establecido en el PMBOK.
- Se identifican las características de cada paquete de trabajo del EDT y se desarrolla la descripción.

PROCESO PARA VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

Culminada la elaboración de cada entregable, estos deben ser presentados al Sponsor del proyecto, este último se encargará de aprobar o resaltar observaciones pertinentes; si el entregable es aprobado, se envía al cliente del proyecto.

PROCESO PARA CONTROL DEL ALCANCE

El Gerente de proyecto verifica que los entregables cumplan con los requisitos establecidos, y en caso de ser aprobado, procede a la actualización de Project (actividades).

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.1.5. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Es el documento mediante el cual se establecen las pautas para gestionar de forma oportuna los recursos monetarios requeridos para planificar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. Brindando con ello, claridad y transparencia al manejo de los costos del proyecto. En ese orden, se gestionan por medio de los componentes referidos en la gráfica siguiente.

Figura 17. Estructura del Plan de Gestión de los costos: entradas, herramientas y técnicas, y salidas



Fuente: Guía del PMBOK (Quinta edición) (Project Management Institute, 2013)

Tabla 6. Plan de Gestión de Costos del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS				
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO	
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL			IOMM	
UNIDADES DE MEDIDA				
TIPO DE RECURSO			UNIDADES DE MEDIDA	
Recursos Personales			Costo/Hora	
Recurso(s) Material(es)			Unidades	
PLAN DE CUENTAS DE CONTROL				
CUENTA(S) DE CONTROL	ENTREGABLE(S)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FECHA INICIO- FIN
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
UMBRALES DE CONTROL				
ALCANCE VARIACIÓN		VARIACIÓN PERMITIDA	MEDIDA(S) A TOMAR SI HAY EXCEDENTE DE	
Proyecto completado		+/- 5% de costo planificado	Investigación y aplicación de correcciones	

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
ALCANCE	MÉTODO DE MEDICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN
Proyecto completado	Valor acumulado	Reporte de desempeño
NIVELES DE ESTIMACIÓN Y CONTROL		
TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTO	NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTO	NIVEL DE CONTROL DE COSTO
Orden de magnitud	Por actividad	Por actividad
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitiva	Por actividad	Por actividad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Procesos de Costos del Proyecto

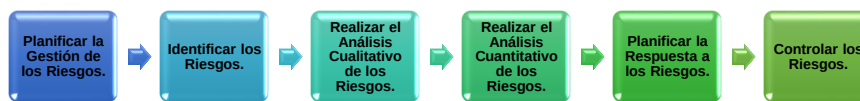
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: WHO, WHAT, HOW
Estimación de costos	Costos del proyecto según tipo estimación
Preparación de presupuesto de costos	Elaboración del presupuesto y sus reservas de gestión
Control de costos	Se evaluara cualquier cambio informando al Sponsor
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: WHO, WHAT, HOW...
Plan de Gestión de costo	Documento de información acerca de la planificación para gestionar costo del proyecto
Línea base de costo	Línea base del costo del proyecto
Costo de proyecto	Detalla los costos a nivel de actividad/entregable
Presupuesto por actividad/entregable	Informa los costos del proyecto divididos x actividad/entregable
Presupuesto semanal	Informa costos del proyecto (por semana)
Presupuesto en el tiempo	Muestra gráficamente el valor ganado del proyecto
SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS	
Los responsables de cada paquete de trabajo equipo del proyecto emiten un reporte de avance de actividades de los entregables realizados y el desempeño. El Gerente del Proyecto compacta la información del Cronograma del Proyecto y esta se actualiza conforme sea necesario.	

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.6. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

La norma ISO 31000:2009 define la gestión de riesgo como el “conjunto de componentes que proporcionan las bases y modalidades de organización para diseñar, implementar, control la revisión y mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización” (ISO, 2017). Teniendo como objetivos principales: (i) Aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y (ii) Disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. El proceso de gestión de riesgo, se describe en la figura 18.

Figura 18. Proceso de Gestión de Riesgos



Fuente: Elaboración Propia

El plan de gestión de Riesgo, se gestionan por medio de los componentes referidos en la figura siguiente.

Figura 19. Estructura del Plan de Gestión de los Riesgos: entradas, herramientas y técnicas, y salidas



Fuente: Guía del PMBOK (Quinta edición) (Project Management Institute, 2013)

Tabla 8. Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS			
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL		IOMM	
METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	HERRAMIENTA(S)
Planificación de Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de los Riesgos	Sponsor, Gerente del proyecto y equipo de proyecto	Guía PMBOK
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto	Sponsor, Gerente del proyecto y equipo de proyecto	Checklist de riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de importancia	Sponsor, Gerente del proyecto y equipo de proyecto	Definición de probabilidad
Análisis Cuantitativo de Riesgos	N/A	N/A	N/A
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta de riesgos	Sponsor, Gerente del proyecto y equipo de proyecto	Excel
Seguimiento y Control del Riesgos	Verificar ocurrencia de riesgos	Sponsor, Gerente del proyecto y equipo de proyecto	MS Project

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.7. PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Tabla 9. Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO			
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL		IOMM	
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		ENFOQUE MULTIFASE	
FASE DEL PROYECTO (1ER NIVEL EDT)	ENTREGABLE PRINCIPAL DE LA FASE	CONSIDERACIONES PARA LA INICIACIÓN DE ESTA FASE	CONSIDERACIONES PARA EL CIERRE DE ESTA FASE
1.0 Gestión del Proyecto	Project Charter	Manifestación de interés por parte de los interesados	Aceptación por parte del Sponsor.

	EDT/WBS	Project Charter aprobado	Entregables alineados con el alcance del proyecto
	Diccionario WBS	Paquete de trabajo definidos	Conceptos claros y precisos
	Planificación	Implementación de lineamientos PMBOK	Cobertura del alcance propuesto
	Seguimiento	Herramientas de control definidas	Proceso de seguimiento establecido
	Presupuesto	Estructura de costos definida	Presupuesto aprobado por la máxima autoridad (Sponsor)
2.0 Diseño	Registro y requerimientos de interesados	Identificación de personal clave	Compromiso de los interesados
	Definición de componentes	Requisitos de los interesados definidos	Validación de los requerimientos
	Diseño de componentes	Proceso definido	N/A
	Análisis de componentes	Proceso definido	N/A
	Aprobación de componentes	Proceso definido	N/A
	Definición de formato de presentación	Proceso definido	Diseño validado
	Registro aprobación de formato	Proceso definido	Formato aprobado por la máxima autoridad (Sponsor)
3.0 Implementación	Control de cambios	El inicio de estos módulos depende del análisis y diseño	Oportunidades de cambio documentas
	Instalación de componentes		
	Gestión de acuerdos con empresas especializadas		
4.0 Integración	Ejecución de prueba	Las pruebas deben hacerse luego de construirse la estructura del BI	El usuario debe certificar que el desarrollo de la prueba resultó exitosa
	Puesta en marcha		
	Certificación del Usuario		
5.0 Gestión de resultados	Reportes de gestión	La certificación del Usuario	
6.0 Cierre del proyecto	Acta de cierre	Asegurar que todos los datos históricos hayan sido migrados	Luego de que el BI es puesto en producción, al paso de dos meses se podrá iniciar el cierre del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Procesos de Gestión del Proyecto

PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS					
PROCESO	NIVEL DE IMPLANTACIÓN	INPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Desarrollar el Acta Constitutiva	Al inicio del Proyecto, una vez	Contrato.	Reunión entre Sponsor y Director del Proyecto	Acta de Constitución	Metodología Gestión de Proyectos
Crear EDT-WBS	Al inicio del Proyecto, pudiéndose actualizar en el desarrollo	Plan de Gestión del Proyecto	Reunión del equipo del Proyecto	Diccionario EDT	Plantillas de EDT
Desarrollo del Plan de Gestión	Al inicio del Proyecto, pudiéndose actualizar en el desarrollo	Enunciado de Alcance	Reunión del equipo del Proyecto	Plan de Gestión del Proyecto	Metodología Gestión de Proyectos
Plan de Alcance	Al inicio del Proyecto, pudiéndose actualizar en el desarrollo	Acta de Constitución Plan de Gestión del Proyecto	Reunión del equipo del Proyecto	Plan de Gestión de Alcance del Proyecto	Metodología Gestión de Proyectos
Crear el cronograma	Al inicio del Proyecto, pudiéndose actualizar en el desarrollo	Plan de Gestión del Proyecto	Reunión del equipo del Proyecto	Cronograma del Proyecto Plan de Gestión Calendario del proyecto	Metodología Gestión de Proyectos
Crear el presupuesto	Al inicio del Proyecto, pudiéndose actualizar en el desarrollo	Plan de Gestión de Costos	Reunión del equipo del Proyecto	Plan de Gestión de Costos Línea base de costos	Metodología Gestión de Proyectos
Crear propuestas de procesos con innovación operacional	En el desarrollo Proyecto, pudiéndose actualizar según requerimientos	Plan de Gestión del Proyecto	Reunión del equipo del Proyecto y usuarios.	Visio	Herramienta tecnológica
Crear recomendaciones de implementación	Solo una vez	Plan de Gestión del Proyecto	Reunión del equipo del Proyecto y usuarios.	Documentación de prueba	Know-how experto

ENFOQUE DE TRABAJO
En el proyecto han sido especificados claramente los objetivos y cada persona del equipo del proyecto conoce sus roles. El proceso que seguirá el proyecto es: 1. Definir el alcance del proyecto.
2. Establecer las responsabilidades del equipo del proyecto, los entregables y la fecha en que deben ser concluidos.
3. Las reuniones serán realizadas quincenalmente para informar el estatus del proyecto, presentando el Informe de Desempeño.

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.1.8. PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS

El plan de gestión de los requisitos, definida por la Guía PMBOK (Project Management Institute, 2013) como “*un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos*”. Los componentes de este plan incluyen:

- La forma en que serán planificadas y monitoreadas las actividades;
- Los cambios propuestos en la planificación de los requisitos;
- La priorización de los requisitos y las métricas que se utilizarán;
- Las métricas del producto que se utilizarán y el fundamento de su uso.

El plan de gestión de requisitos, se gestionan por medio de los componentes referidos en la figura siguiente.

Figura 20. Estructura del Plan de Gestión de Requisitos: entradas, herramientas y técnicas, y salidas



Fuente: *Guía del PMBOK (Quinta edición) (Project Management Institute, 2013)*

Tabla 11. Plan de Gestión de Requisitos del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL	IOMM
ACTIVIDADES DE REQUISITOS Los requisitos son sugeridos por los principales grupos de interés, referidos en la acta de constitución del proyecto (Project Charter) y será desglosados en el cronograma de actividades (Project).	
ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN La gestión del cambio suele acompañarse de la reingeniería o rediseño de los procesos organizativos. Teniendo como objetivo mitigar los riesgos asociados a la creación de nuevas formas de agregar valor a la materia prima y los procesos que se venían desarrollando en la compañía. Los grupos de interés con alta relevancia para el proyecto (Sponsor, Gerente Administrativo, Encargado de Ventas, Encargado de Almacén, etc) pueden presentar solicitud de cambio en cualquier paquete de trabajo, donde se detallará el porqué, y se evaluará el impacto. Si son aprobadas, serán implementados.	
PROCESO DE PRIORIZACION DE REQUISITOS La priorización de requisitos se realizará en base a los principales aspectos que potencializarán la efectividad del proyecto, teniendo en cuenta la fase en la que se encuentren, las cuales pueden ser: planificación, desarrollo, implementación y puesta en marcha. La priorización se realizará en la matriz de trazabilidad.	
METRICAS DEL PROYECTO Las métricas permiten medir de forma cuantitativa la calidad de los entregables del proyecto, esto permite al planificar el proyecto evaluar la calidad antes de su construcción. Es importante establecer ¿qué es la calidad de los entregables?, ¿quién lo hace?, ¿Por qué es importante?, ¿Cuáles son los pasos? Para determinar la calidad, ¿Cuál es el producto obtenido?, ¿Cómo estar seguro de hacerlo correctamente? Todas estas interrogantes se determinarán a lo largo del desarrollo del proyecto.	
ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD A la hora de describir la estructura básica de proyecto de innovación operacional podemos seguir distintas aproximaciones, siendo la más común la que analiza los distintos pasos de implementación. Dentro de esta estructura se pueden identificar los siguientes atributos de requisitos: satisfacción del cliente, aplicación de los nuevos procesos, empoderamiento del personal, infraestructura, impacto en los interesados.	
La trazabilidad será hacia: -Necesidades -Objetivos del proyecto -Alcance, WBS -Diseño y Desarrollo del producto -Prueba	

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.9. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Tabla 12. Registro de los Involucrados en el Proyecto

REGISTROS DE INVOLUCRADOS									
IDENTIFICACIÓN					EVALUACIÓN			CLASIFICACIÓN	
EMPRESA	PUESTO	LOCALIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE DE MAYO INTERÉS	INTERNO-EXTERNO	APOYO-NEUTRAL-OPOSITOR
MADERERA MARIO SRL	Gerente del proyecto	Externo	Funcional	Gestión del proyecto	Lograr cumplir los requerimientos y expectativas del proyecto	Alta	Planificación	Externo	Apoyo
	Gerente Administrativo	Oficina principal	Funcional	Planificación - presupuesto - ejecución	Gestión y ejecución del proyecto	Alta	Ejecución	Interno	Neutral
	Encargado de Despacho	Oficina principal	Usuario	Control de calidad - gestión de procesos	Mantener el estándar en los procesos y gestión del proyecto	Baja	Ejecución	Interno	Apoyo
	Tecnología	Externo	Soporte	Desarrollo IT	Velar por el buen funcionamiento de las tecnologías existentes y necesarias	Alta	Planificación / cierre	Interno	Neutral
	Operaciones	Oficina principal	Funcional	Reportería	Manejo de los controles y análisis referentes a la eficiencia y el cumplimiento de los tiempos	Alta	Planificación / cierre	Interno	Neutral

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Matriz de Evaluación de los participantes del Proyecto

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES					
INTERESADO	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LIDER
Gerente del proyecto					□□□
Gerente Administrativo					□□□
Encargado de Despacho			□□□		
Tecnología				□□□	
Operaciones			□pera		

MATRIZ INTERÉS VS PODER				
		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Intereses sobre Proyecto	A favor	ED		GP
	Normal		GA	IT-O
	En contra			

ED	Encargado de Despacho
O	Operaciones
IT	Tecnología
GP	Gerente del proyecto
GA	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto Innovación Operacional MM

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS		
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	
INNOVACIÓN OPERACIONAL MADERERA MARIO SRL	IOMM	
INTERESADOS CLAVE	NIVEL ACTUAL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO	NIVEL DESEADO DE PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO
Sponsor	Líder	Partidario
Gerente del proyecto	Líder	Líder
Gerente Administrativo	Partidario	Partidario
Encargado de Despacho	Partidario	Partidario
Tecnología	Neutral	Partidario
Operaciones	Neutral	Partidario
GESTION DEL CAMBIO		
La innovación operacional promueve un cambio de cultura y procedimental de realizar las operaciones productivas, brindando nuevas formas de realizar el trabajo.		
Gestión Administrativo		
Contabilidad		
Planificación		
Presupuesto		
Encargado de Despacho		
Control de los procesos		
Estandarización de los procesos		
Operaciones		
Cumplimiento de políticas		
Valoración de los tiempos		
Análisis capacidad y costos		
Tecnología		
Manejo de las herramientas		
ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS		
Los involucrados tienen altas expectativas del proyecto respecto a los beneficios de la implementación de la Innovación Operacional en Maderera Mario SRL		

Requisitos de comunicación									
El Gerente de Proyecto, mantendrá debidamente informado a los interesados, por medio de reuniones previas al cumplimiento de hitos del proyecto									
Método de actualización									
Las actualizaciones del proyecto, serán realizadas a partir del cumplimiento de los entregables.									
Distribución de información									
Interesados receptores	Información a distribuir	Lenguaje	Formato	Contenido	Nivel detalle	Motivo de distribución	Impacto esperado	Marco temporal	Frecuencia
Sponsor	Acta de constitución del proyecto	Documentación Técnica	Digital, escrito	Alcance, objetivos, participantes del proyecto, actividades	Alto	Aprobación del proyecto	N/a	may-17	Eventual
Gerente del proyecto	Líder	Documentación Técnica		Detalles de implementación	Alto	Conocimiento y ejecución por parte del equipo	N/a	May 2017-May 2018	Mensual
Gerente Administrativo	Reporte de avances	Documentación Técnica		Información de avances	Medio	Conocimiento y ejecución por parte del equipo	N/a	May 2017-May 2018	Semanal
	Reporte de presupuesto	Documentación Técnica		Detalle gastos	Alto	Conocimiento por parte de la gerencia	N/a	May 2017-May 2018	Semanal
Encargado de Despacho	Reporte de Pruebas	Documentación Técnica		Reporte de controles	Medio	Conocimiento por parte de la gerencia	N/a	May 2017-May 2018	Mensual
Tecnología	Reporte de Desarrollo	Documentación Técnica		Reporte del desarrollo IT	Medio	Conocimiento por parte de la gerencia	N/a	May 2017-May 2018	Trimestral
Operaciones	Reporte de avances	Documentación Técnica		Ejecución de las actividades	Medio	Conocimiento por parte de la gerencia	N/a	Dic. 2017	Semanal

3.2. DESARROLLO DE PROPUESTAS POR PROCESOS

	PROCESO DE COMPRAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL	MM -PRO-01
		IOMM
		01/08/2017
PROCESO DE COMPRAS- INNOVACIÓN OPERACIONAL		

1. OBJETIVO:

1.1 Incorporar nuevas formas de realizar las actividades productivas en MADERERA MARIO SRL para gestionar la compra de materia prima.

2. ALCANCE:

2.1 El PROCESO DE COMPRAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL aplica para todos los empleados relacionados con esta actividad de MADERERA MARIO SRL, sin excepción;

2.2 El PROCESO DE COMPRAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL cubre los siguientes pasos:

2.2.1. Gestión de Materia Prima en los almacenes:

- (i) Identificación de materia prima;
- (ii) Trazabilidad y control de la materia prima; y,
- (iii) Requisición de materia prima;

2.2.2. Gestión de Compra de materia prima:

- (i) Solicitud de cotización;
- (ii) Selección de proveedor;
- (iii) Trámite de compra de materia prima;

3. NOMENCLATURA APLICABLES A LA INNOVACIÓN OPERACIONAL:

3.1 INNOVACIÓN OPERACIONAL: creación de nuevas formas de desarrollar los diversos conjuntos de actividades que dan origen a un producto o servicio de calidad, competitivo y fiable.

3.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA: el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere.

3.3 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS: realizar muchos cambios pequeños para llegar a tener clientes que confían en nosotros.

3.4 PRODUCTIVIDAD: la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficios de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

3.5 VENTAJA COMPETITIVA: conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de la empresa.

- 3.6 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES:** diseño dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.
- 3.7 PRONÓSTICO:** es una predicción de acontecimientos futuros que se utiliza con propósitos de planificación.
- 3.8 CALIDAD:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- 3.9 REQUISITO:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- 3.10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- 3.11 COMPETENCIA:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
- 3.12 SISTEMA:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- 3.13 GESTIÓN:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- 3.14 ORGANIZACIÓN:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- 3.15 PROCESO:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

4. SISTEMA INFORMÁTICO MAEDERA MARIO SRL:

4.1 SISTEMA INFORMÁTICO MADERERA MARIO (SIMM), el cual está integrado por los siguientes módulos:

4.1.1 MÓDULO INFORMÁTICO DE CONTROL DE INVENTARIO (MICI):

Módulo informático habilitado para registrar y controlar las entradas y salidas de materia prima;

4.1.2 MÓDULO INFORMÁTICO DE COMPRA (MIC):

Módulo informático habilitado para gestionar y administrar los procedimientos de compra de materia prima;

4.1.3 MÓDULO INFORMÁTICO DE PRONOSTICOS DE DEMANDA (MIPD):

Módulo informático componente del MIC habilitado para gestionar y analizar la variación de la demanda de la materia prima.

5. PLANES INNOVACIÓN OPERACIONAL RELACIONADOS:

5.1 PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO;

5.2 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS;

5.3 PLAN DE GESTIÓN DE LOS REQUISITOS.

6. FORMULARIOS ELECTRÓNICOS MADERERA MARIO EN EL SIMM:

El SIMM, dentro de los módulos MICI, MIC y el MIPD, ha sido dotado de los formularios electrónicos que se indican a continuación, los cuales permiten manejar la gestión de inventario y compras de materia prima:

6.1 FORMULARIO MM REQUISIÓN DE MATERIA PRIMA:

Hoja Electrónica dentro del MICI habilitada para registrar y controlar las entradas y salidas de materia prima;

6.2 FORMULARIO MM ORDEN DE COMPRA:

Hoja Electrónica dentro del MIC habilitada para gestionar y administrar los procedimientos de compra de materia prima;

7. OBLIGACIONES:

7.1 OBLIGACIONES DEL EMPLEADO:

El EMPLEADO tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Reportar al Encargado de Almacén los documentos de soporte requeridos para entrada y salida de materia prima.

7.2 OBLIGACIONES DEL ENCARGADO DE ALMACEN:

El ENCARGADO DE ALMACEN para cada solicitud de DESPACHO O INGRESO DE MATERIA PRIMA que sea sometida por un EMPLEADO tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Verificar que los siguientes elementos estén correctos: (i) El nombre de la materia prima solicitada por el EMPLEADO; y, (ii) Los documentos de soporte depositados;
- 2) Procesar o rechazar el trámite de la DESPACHO O INGRESO DE MATERIA PRIMA solicitado, según corresponda;
- 3) Registrar el DESPACHO O INGRESO DE MATERIA PRIMA vía su SISTEMA INFORMÁTICO;
- 4) Notificar al EMPLEADO y al SUPERIOR JERÁRQUICO la autorización o el rechazo de cada solicitud de DESPACHO O INGRESO DE MATERIA PRIMA según corresponda;

7.3 OBLIGACIONES DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA:

La ASISTENTE ADMINISTRATIVA tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Validar la solicitud de materia prima referida por el Encargado de Almacén;
- 2) Solicitar 3 cotizaciones a proveedores diferentes con las cantidades solicitada;
- 3) Realizar la orden de compra vía su Sistema Informático;

7.4 OBLIGACIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO:

El GERENTE ADMINISTRATIVO tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Autorizar la COMPRA DE MATERIA PRIMA requerida para abastecer la demanda de los clientes.

8. PROCESO COMPRA DE MATERIA PRIMA – INNOVACIÓN OPERACIONAL:

8.1 EMPLEADO: Deposita en la ADMINISTRACIÓN la SOLICITUD DE MATERIA PRIMA;

8.2 ENCARGADO DE ALMACEN: Recibe y valida el documento presentado;

8.3 En caso de que el documento esté correcto, en su Terminal del SIMM, accede al MICI y ejecuta lo siguiente:

- (i) Completa el FORMULARIO ELECTRÓNICO REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA según corresponda;
- (ii) Tramita desde el MICI la SOLICITUD y lo entrega a la ASISTENTE ADMINISTRATIVA;
- (iii) El proceso pasa al Numeral 8.6;

8.4 En caso de que el documento no esté correcto:

- (i) Devuelve el documento al EMPLEADO para correcciones;

8.5 El proceso vuelve al Numeral 8.1;

8.6 ASISTENTE ADMINISTRATIVA: En su Terminal del SIMM, accede al MIC, y verifica el motivo de la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA y sus anexos, y procede de la siguiente manera:

- a) En caso de que el motivo de la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA sea válido y el documento requerido esté correcto:

- (i) Activa el botón **“SOLICITUD EN PROCESO”**;
- (ii) El proceso pasa al Numeral 8.7;
- (iii) El MIC emite automáticamente correos electrónicos al ENCARGADO DE ALMACEN y a su SUPERIOR JERÁRQUICO para notificar que la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA sido validada y que está en proceso de trámite;
- b) En caso de que el motivo de la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA no sea válido:
 - (i) Activa el botón **“RECHAZAR SOLICITUD”**;
 - (ii) El MIC emite correos electrónicos para notificar al ENCARGADO DE ALMACEN y su SUPERIOR JERÁRQUICO el rechazo de la solicitud; y el proceso finaliza;

8.7 GERENTE ADMINISTRATIVO: En su Terminal del SIMM, accede al MIC y ejecuta lo siguiente:

- a) En caso de que la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA este completa:
 - (i) Activa el botón **“AUTORIZAR SOLICITUD”**;
 - (ii) Imprime la autorización y la archiva con su anexo en el EXPEDIENTE FÍSICO DEL PROVEEDOR;
 - (iii) El MIC emite automáticamente correos electrónicos al ENCARGADO DE ALMACEN y a su SUPERIOR JERÁRQUICO para notificar que la COMPRA DE MATERIA PRIMA ha sido autorizada; y el proceso finaliza;
- b) En caso de que la solicitud no sea aprobada:
 - (i) Activa el botón **“MODIFICAR SOLICITUD”**; y,
 - (ii) El proceso pasa al Numeral 8.2;

REVISIONES:		
	Preparado por:	Revisado por:
	Steffany Jerez Ing. De Proyectos	Gerson Ariel Medina Gerente de Proyectos
	Dueño del Proceso:	
	Juan Jerez Almonte Gerente de Administrativo	

CONTROL DE CAMBIOS:				
	FECHA	NO. REVISIÓN	VERSIÓN	TIPO DE CAMBIO
	01/08/2017	0	Primera	

	PROCESO DE VENTAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL	MM-PRO-02	H-1
		IOMM	
		01/08/2017	
PROCESO DE VENTAS- INNOVACIÓN OPERACIONAL			

1. OBJETIVO:

- 1.1** Innovar en el proceso de ventas implementando la facturación ágil en MADERERA MARIO SRL desarrollando una ventaja competitiva en el sector de madera.

2. ALCANCE:

- 2.1** El PROCESO DE VENTAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL aplica para todos los empleados relacionados con esta actividad de MADERERA MARIO SRL, sin excepción y los clientes en general;
- 2.2** El PROCESO DE VENTAS – INNOVACIÓN OPERACIONAL cubre los siguientes pasos:
- 2.2.1.** Gestión de realización de ventas:
- (i) Identificación de materia prima requerida;
 - (ii) Facturación ágil.
- 2.2.2.** Gestión de despacho de materia prima:
- (i) Manufactura de la materia prima;
 - (ii) Despacho oportuno de productos facturados;

3. NOMENCLATURA APLICABLES A LA INNOVACIÓN OPERACIONAL:

- 3.1 INNOVACIÓN OPERACIONAL:** creación de nuevas formas de desarrollar los diversos conjuntos de actividades que dan origen a un producto o servicio de calidad, competitivo y fiable.
- 3.2 EFICIENCIA PRODUCTIVA:** el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere.
- 3.3 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS:** realizar muchos cambios pequeños para llegar a tener clientes que confían en nosotros.
- 3.4 PRODUCTIVIDAD:** la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficios de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.
- 3.5 VENTAJA COMPETITIVA:** conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de la empresa.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES: diseño dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.

3.7 PRONÓSTICO: es una predicción de acontecimientos futuros que se utiliza con propósitos de planificación.

3.8 CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

3.9 REQUISITO: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

3.10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

3.11 COMPETENCIA: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

3.12 SISTEMA: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

3.13 GESTIÓN: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

3.14 ORGANIZACIÓN: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

3.15 PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

3.16 TABLET: dispositivo electrónico que brinda facilidades de conectividad y acceso remoto a un sistema informático vía red.

4. SISTEMA INFORMÁTICO MADEDERA MARIO SRL:

4.1 SISTEMA INFORMÁTICO MADERERA MARIO (SIMM), el cual está integrado por los siguientes módulos:

4.1.1 MÓDULO INFORMÁTICO DE VENTAS (MIV):

Módulo informático habilitado para registrar y accionar las ventas de productos y servicios;

4.1.2 MÓDULO INFORMÁTICO DE COMPRA (MIC):

Módulo informático habilitado para gestionar y administrar los procedimientos de compra de materia prima;

4.1.3 MÓDULO INFORMÁTICO DE PRONOSTICOS DE DEMANDA (MIPD):

Módulo informático componente del MIC habilitado para gestionar y analizar la variación de la demanda de la materia prima.

5. PLANES INNOVACIÓN OPERACIONAL RELACIONADOS:

- 5.1** PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO;
- 5.2** PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS;
- 5.3** PLAN DE GESTIÓN DE LOS REQUISITOS.

6. FORMULARIOS ELECTRÓNICOS MADERERA MARIO EN EL SIMM:

El SIMM, dentro de los módulos MIV, MIC y el MIPD, ha sido dotado de los formularios electrónicos que se indican a continuación, los cuales permiten manejar la gestión de inventario y compras de materia prima:

6.1 FORMULARIO MM SOLICITUD DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS :

Hoja Electrónica dentro del MIV habilitada para registrar y tabular las solicitudes de productos y servicios requeridos por los Clientes;

7. OBLIGACIONES:

7.1 OBLIGACIONES DE LOS AUXILIARES DE DESPACHO:

Los AUXILIARES DE DESPACHO tienen a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Dar instrucciones correctas a los clientes de la organización y proveer un servicio de primera categoría.
- 2) Recibir el requerimiento de los Clientes, en cuanto a su identificación, cantidad de productos y especificaciones adicionales.

7.2 OBLIGACIONES DEL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN:

El SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN para cada solicitud de MATERIA PRIMA que sea sometida por un AUXILIAR DE DESPACHO tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Verificar que los siguientes elementos estén correctos: (i) El nombre y las dimensiones de la materia prima solicitada por el CLIENTE; y, (ii) Las especificaciones de los productos y servicios requeridos;
- 2) Procesar o rechazar el trámite de la DESPACHO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO solicitado, según corresponda;
- 3) Registrar el DESPACHO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO vía su SISTEMA INFORMÁTICO;

7.3 OBLIGACIONES DEL AUXILIAR DE PRODUCCIÓN:

EL AUXILIAR DE PRODUCCIÓN tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Realizar el pedido acorde a las especificaciones del Cliente, previamente aprobadas de compra vía su SISTEMA INFORMÁTICO;

7.4 OBLIGACIONES DEL CLIENTE:

El CLIENTE tiene a su cargo las siguientes obligaciones:

- 1) Autorizar y pagar la FACTURA DE PRODUCTO Y/O SERVICIO CONTRATADO con la organización.

8. PROCESO VENTAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS – INNOVACIÓN OPERACIONAL:

8.1 CLIENTE: Comunica en el área de despacho su SOLICITUD DE PRODUCTOS Y/ SERVICIOS;

8.2 AUXILIAR DE ALMACEN: Recibe y valida la solicitud del Cliente;

8.3 En caso de que esté correcto, en su Tablet con conexión remota al Terminal del SIMM, accede al MIV y ejecuta lo siguiente:

- (i) Completa el FORMULARIO ELECTRÓNICO REQUISICIÓN DE VENTAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS según corresponda;
- (ii) Tramita desde el MIV la SOLICITUD y lo remite al ENCARGADO DE VENTAS;
- (iii) El proceso pasa al Numeral 8.5;

8.4 En caso de que no esté correcto:

- (i) Devuelve la REQUISICIÓN al CLIENTE para correcciones;
- (ii) El proceso vuelve al Numeral 8.1;

8.5 ENCARGADO DE VENTAS: En su Terminal del SIMM, accede al MIV, y verifica el motivo de la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE VENTAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS y sus anexos, y procede de la siguiente manera:

- a) En caso de que el motivo de la SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE VENTAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS sea válido y el documento requerido esté correcto:
 - (i) Activa el botón “**FACTURAR**”;
 - (ii) El proceso pasa al Numeral 8.6;
- b) En caso de que el motivo no sea válido:

- (i) Activa el botón “**RECHAZAR SOLICITUD**”;
- (ii) El proceso finaliza;

8.6 AUXILIAR DE CAJA: Recibe en su impresora la Factura emitida y ejecuta lo siguiente:

- (i) Procede a cobrar al CLIENTE, de acuerdo a la forma de pago contratada.
- (ii) Firma y sella la factura validando COMPRA DE VENTAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.
- (iii) El proceso pasa al Numeral 8.7;

8.7 ENCARGADO DE PRODUCCIÓN: Recibe en Tablet con conexión remota al Terminal del SIMM, ORDEN DE TRABAJO.

8.8 El proceso pasa al Numeral 8.9;

8.9 AUXILIAR DE ALMACEN: Procura el producto y/o servicio facturado al cliente y luego ejecuta las siguientes actividades:

- (i) Valida que cumpla con las especificaciones y procede a entregar al Cliente.
- (ii) El proceso pasa al Numeral 8.10;

8.10 CLIENTE: Recibe como bueno y válido sus productos y servicios.

8.11 Fin del proceso.

REVISIONES:	
Preparado por:	Revisado por:
Steffany Jerez Ing. De Proyectos	Gerson Ariel Medina Gerente de Proyectos
Dueño del Proceso:	
Juan Jerez Almonte Gerente de Administrativo	

CONTROL DE CAMBIOS:				
	FECHA	NO. REVISIÓN	VERSIÓN	TIPO DE CAMBIO
	01/08/2017	0	Primera	

CONCLUSIÓN

Las organizaciones de hoy en día, presentan múltiples retos que disminuyen la competitividad y el empuje hacia ejecutar una estrategia acorde a los nuevos tiempos. Por lo tanto, requieren incorporar nuevas formas de realizar sus procesos operativos, integrando herramientas tecnológicas que le permitan incrementar su productividad, disminuir los costos y garantizar un producto o servicio de calidad.

La innovación operacional promueve una revolución a los procesos claves del negocio, el cambio cultural de las personas, el enfoque a resultados de los colaboradores de la organización, aprovechar la tecnología y sacar provecho de la infraestructura física, estas iniciativas impactan de forma favorable en cada uno de los pasos por la cual es guiada la materia primara con la finalidad de agregar valor y generar ingresos económicos, que permitan el desarrollo sostenible y duradero en el tiempo.

En orden a administrar de forma eficiente la cadena de valor, los directivos deben liderar a sus equipos con una visión clara y fiable, creando activos que marquen una tendencia hacia la diferenciación y propicie un aumento en el valor de la compañía. Impactando directamente a los ingresos de la organización mediante el logro de metas y el desarrollo exitoso de los proyectos identificados para incrementar del nivel de servicio, disminuir el exceso de inventario, atacando directamente los costes asociados (materia prima, horas hombre y desperdicios).

Por lo tanto, desarrollar e implementar nuevas formas de realizar los procesos claves identificado en Madera Mario SRL, tales como el proceso de compra de materia prima y el proceso de ventas de productos y/o servicios, ponen a prueba la capacidad de los líderes y la determinación hacia la permanencia y previsión a futuro.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo definido en el alcance del proyecto, se analizó de forma interna y externa a la organización, identificando en dicho proceso las fortalezas y oportunidades de mejora, que dictan en camino a seguir y es por ello, que alineados a las mejores prácticas operativas con la finalidad de reducir costos y brindar servicios de calidad tendentes a impactar el nivel de atención a los clientes e innovar para fidelizar y aumentar las utilidades de Maderera Mario SRL sugerimos implementar las siguientes recomendaciones:

- Implementar el proceso de compras de materia prima, el cual se basa en herramientas tecnológicas que integran los pronósticos de demanda y la calidad del inventario de materia prima.
- Implementar el proceso de ventas de productos y/ servicios con el objetivo de brindar un servicio eficiente y de calidad a los Clientes.
- Integrar metodologías de gestión por proyectos, referencias por el Project Management Institute (PMI).
- Culturizar e integrar al personal de la organización en adoptar la innovación operacional, como estrategia de gestión.
- Motivar a la dirección de la organización a establecer alianzas estratégicas con Asociaciones Industriales, Organismos Gubernamentales, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Empresas Industriales de Herrera, Inc. (22 de ~~Mayo~~ mayo de 2017). AEIH. Obtenido de <http://aeih.org.do/informacion-corporativa/>
- Asociación Dominicana de Prensa Turística, Inc. (01 de ~~Junio~~ junio de 2017). ADOMPRETUR. Obtenido de <https://adompretur.org/economia-de-la-republica-dominicana/>
- Banco Central de la República Dominicana. (01 de ~~Junio~~ junio de 2017). ~~Banco Central de la República Dominicana. CRD.~~ Obtenido de <https://www.bancentral.gov.do/>
- Banco Mundial. (31 de ~~Mayo~~ mayo de 2017). Grupo Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>
- Borello, A. & Marketing Publishing Center (1994): *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España
- Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo. (22 de ~~Mayo~~ mayo de 2017). CCPSD. Obtenido de <http://www.camarasantodomingo.do/LaCamara/Historia>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (01 de ~~Junio~~ junio de 2017). CEPAL. Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (01 de ~~Junio~~ junio de 2017). CEPAL. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/40213-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2016>
- Dirección General de Aduanas (DGA). (25 de ~~Julio~~ julio de 2017). DGA Aduanas. Obtenido de <http://www.aduanas.gob.do/>
- Estado Dominicano. (2008). *Ley 488-08 - Régimen regulatorio para el desarrollo y competitividad de las MIPYMES*. Santo Domingo, Rep. Dominicana.
- Estado Dominicano. (2012). *Ley No. 1-12 sobre Estrategia Nacional de Desarrollo*. Santo Domingo, República Dominicana.

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

- Fondo Monetario Internacional. (05 de ~~Junio~~junio de 2017). ~~Perspectivas~~Representaciones económicas Las Américas: *Administrando transiciones y riesgos*.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. ~~Cambridge~~. Cambridge University Press.
- ISO. (10 de ~~Junio~~junio de 2017). Gestión Calidad Consulting. Obtenido de http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf
- Jerez, A., & Jerez, J. I. (7 de ~~Mayo~~mayo de 2017). *Reseña histórica de Maderera Mario*. (G. A. Medina, Entrevistador)
- Lusthaus, C. (2002): *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC. Montevideo, Uruguay
- Maderera Mario. (20 de ~~Febrero~~febrero de 2014). *Propuesta Plan Estratégico Maderera Mario*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La ~~elaboracion~~elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moya Pons, F. (1978). *Manual de Historia Dominicana*. Santo Domingo, Rep. Dominicana: Universidad Católica Madre y Maestra.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1977). *República Dominicana - Plan de Acción para el Desarrollo Regional de la Línea Noroeste*. Washington, D.C: Organización de los Estados Americanos.
- Project Management Institute. (2013). *Guía PMBOK 5ta. Edición*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute.
- ~~Warner, J. (2008): 32 Destrezas del mando: Iniciación a la gestión por competencias—skill builder—. Editorial Universitaria Ramon Areces. Madrid, España~~

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic, English (United States)

Formatted: Font: English (United States)

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: Font: Italic

Formatted: English (United States)

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN

ANEXO 2: ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 3: REGISTRO DE ANTIPLAGIO