



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN BANCA Y FINANZAS**

**Diseño de un cuadro de mando integral, para la Empresa Guillermo Pasquel  
Cía. Ltda., basado en la planificación estratégica para el año 2.015.**

Trabajo de fin de titulación

**AUTORA:** Córdova Jaramillo Ana Lucía

**DIRECTORA:** Ponce Espinosa Glenda Edith, Ing.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## **Certificación**

Ingeniera.

Glenda Edith Ponce Espinosa

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

### **C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo, denominado “Diseño de un cuadro de mando integral, para la Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda., basado en la planificación estratégica para el año 2.015” realizado por el profesional en formación: Córdova Jaramillo Ana Lucía; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio de 2012

f).....

## **Cesión de derechos**

“Yo, Córdova Jaramillo Ana Lucía declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Córdova Jaramillo Ana Lucía

Cédula: 171925148-8

## DEDICATORIA

A ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mi hija Ana Paula, quien con sus seis años de edad me ha demostrado ser una niña fuerte, positiva, valiente y soñadora.

A mis padres Manuel y Victoria que con su amor, ejemplo, dedicación y perseverancia me han enseñado que cualquier problema se supera cuando se tiene una actitud positiva y principalmente Fe en Dios.

A mis hermanos mayores Kathy y Carlos los mismos que me han apoyado incondicionalmente.

Este es un logro que quiero compartir con ustedes, porque son la fuente de mi inspiración y motivación.

Me impuse un reto, el estudio continuo como medio de superación. Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.

Ana Lucía

*"La felicidad va por la vida vestida de instantes, y para descubrir esos instantes hay que habitar el presente.*

*Es posible ser felices en las formas del ahora; el ayer ya se fue y el mañana aún no existe, solamente somos dueños de aquellas horas que construyen nuestro hoy." (ANACE)*

## **AGRADECIMIENTO**

A todos quienes hicieron posible la culminación de esta carrera. A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales y por su apoyo incondicional.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Ing. Glenda Ponce, Tutora de la Tesis, por haberme guiado y orientado acertadamente en este Proyecto de Investigación.

*Ana Lucía*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	viii
Introducción	x
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción	1
1.2 Trayectoria alcanzada por la empresa	2
1.3 Filosofía institucional	5
1.3.1 Misión	6
1.3.2 Visión	6
1.3.3 Objetivos	6
1.3.3 .1 Objetivo general	6
1.3.3 .2 Objetivos específicos	6
1.3.4 Valores	7
1.3.5 Estructura de la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”	7
1.4 Análisis del entorno interno de la “Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”	9
1.4.1. Análisis interno	9
1.4.1.1 Ambiente organizacional	10
1.4.1.1.1 Definición de clima organizacional	10
1.4.1.1.2 Características del clima organizacional	11
1.4.1.1.3 Importancia del clima organizacional	13
1.4.1.1.4 Medición del clima laboral	14
1.4.1.1.5 Aplicación para la medición del clima laboral en la “Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”	14
1.4.1.1.6 Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima	14

organizacional	
1.5. Análisis de las diferentes áreas de la empresa	24
1.5.1. Área geográfica	24
1.5.2. Área competitiva	25
1.5.3. Área financiera	26
1.5.4. Área de calidad	27
1.6. Descripción de estrategias	36
1.6.1 Estrategia de mercado	36
1.6.1.1 Precio	36
1.6.1.2 Descuentos	36
1.6.2 Estrategia de promoción	37
1.6.3 Estrategia de distribución	38
1.6.4 Estrategia de cuota de mercado	38
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	39
<b>SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN APLICADO A LA EMPRESA</b>	
<b>GUILLERMO PASQUEL CÍA LTDA</b>	39
2.1. Un sistema estratégico de gestión	39
2.2. Perspectivas	39
2.3 Mapa estratégico para la empresa “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”:	41
2.4 Análisis FODA	45
2.4.1 Matrices	45
2.4.1.1 Matriz de síntesis estratégicas de la empresa GUILLERMO PASQUEL CIA. LTDA	45
2.4.1.2 Matriz de estrategia de valor mediante la comparación de oportunidades y amenazas	47
2.4.1.3 Matriz de estrategia de valor mediante la comparación de fortalezas y debilidades de la cadena de valor y suministro	48
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	49
<b>BALANCE SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA GUILLERMO</b>	
<b>PASQUEL CÍA. LTDA.</b>	49
3.1 Definición de balance scorecard	49
3.2 Sistemas de medición	52

3.2.1	Indicadores claves de desempeño KPI'S	52
3.2.2	Características de los KPI'S	52
3.3	Definición de las 3m's medidas, metas y medios	55
3.3.1	Medidas (indicadores)	55
3.3.2	Metas	56
3.3.3	Medios	58
3.4	Beneficios del balance scorecard	68
3.4.1	Análisis del balance scorecard	68
	<b><u>CAPÍTULO IV</u></b>	69
	<b>DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS</b>	69
4.1	Determinación de proyectos	69
4.2	Priorización de proyectos	69
4.3	Elaboración de perfiles de proyectos	72
	<b><u>CAPÍTULO V</u></b>	85
	<b>PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS</b>	85
5.1	Evaluación presupuestaria	85
5.1.1	Presupuesto de proyectos	85
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	87
	Conclusiones	87
	Recomendaciones	89
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	90
	<b>ANEXOS</b>	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El “Diseño de un Cuadro de Mando Integral, para la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda., basado en la Planificación Estratégica para el año 2015.” constituirá un gran aporte en la gestión empresarial interna así como para la sociedad.

El presente trabajo está dirigido en sí, a desarrollar el diseño de un cuadro de mando integral basado en la planificación estratégica para la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. puesto que actualmente la empresa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos que forman parte de la institución, y la inexistencia del recurso humano calificado para desarrollar una planificación o gestión estratégica para la empresa.

Esta propuesta tiene como objetivo determinar variables críticas del entorno, que le permitan establecer un correcto direccionamiento estratégico, estableciendo indicadores de gestión, que faciliten a su vez crear un mejor desarrollo administrativo y operativo, incrementando la calidad y el nivel de satisfacción al cliente, para posicionar su marca en el mercado, elevando su competitividad y rentabilidad.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación realizada para el diseño de un cuadro de mando integral, para la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. basado en la planificación estratégica para el año 2.015 se ha dividido en seis capítulos y son:

**EL CAPITULO I.- (ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA):** contempla la historia, trayectoria, estructura, análisis del entorno interno, ambiente organizacional, el análisis de las diferentes áreas, descripción de estrategias, es decir la posición en el mercado y su organización interna.

**EL CAPITULO II.- (SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN APLICADO A LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA LTDA):** este capítulo refleja información sobre el direccionamiento estratégico de la empresa y el sistema estratégico de gestión, perspectivas, mapa estratégico, el análisis FODA, así como las diferentes matrices de comparación de oportunidades y amenazas, de fortalezas y debilidades adaptando a la situación real de la empresa.

**EL CAPITULO III.- (BALANCE SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.):** éste capítulo proporciona una visión general sobre la forma en utilizar los sistemas de medición, indicadores de desempeño, importancia del balance scorecard estableciendo los beneficios de la implementación del cuadro de mando integral para la empresa.

**EL CAPITULO IV.- (DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS):** constituye la determinación, priorización y elaboración de perfiles de proyectos es necesaria que en la empresa cualquier actividad sea desarrollada como proyecto puesto que la realización de los mismos enmarca a la organización hacia la consecución de resultados y hace eficientes los procesos.

**EL CAPITULO V.- (PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS):** se enfoca en la evaluación presupuestaria y el presupuesto de proyectos midiendo la situación actual de la empresa, la rentabilidad al implementar los proyectos es decir se podrá observar los recursos necesarios para su implementación.

**(CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES):** finalmente las conclusiones y recomendaciones necesarias para el correcto desarrollo del tablero de control orientando en las estrategias y objetivos estratégicos mediante la determinación de medidas, metas y medios; a través del presupuesto financiero se puede determinar que el trabajo de investigación para la empresa es rentable y viable.

# CAPÍTULO I

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Empero de la estructura organizacional, volumen de ventas, línea de negocio y las características de los suministros, materiales y bienes destinados para la venta, etc., la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. (Unifer-Pintado) no cuenta con una herramienta gerencial que le permita efectuar el control eficaz de su gestión y tomar las decisiones estratégicas respecto a la dirección y funcionamiento organizacional.

La empresa se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Trigésimo Séptimo del Distrito Metropolitano de Quito, el 27 de diciembre del 2007, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución N°: 08.Q. IJ.000083 de 10 de Enero de 2008.

La razón social es Guillermo Pasquel Cía. Ltda.; los socios fundadores y aportantes son: Guillermo Pasquel Meneses en su calidad de socio mayoritario, Daniel Pasquel Trávez y Maribel Pasquel Trávez. El nombre comercial es Unifer-Pintado.

Su domicilio comercial es la calle Avda. Mariscal Sucre S10-556 e Illescas, sector Sur del DMQ.

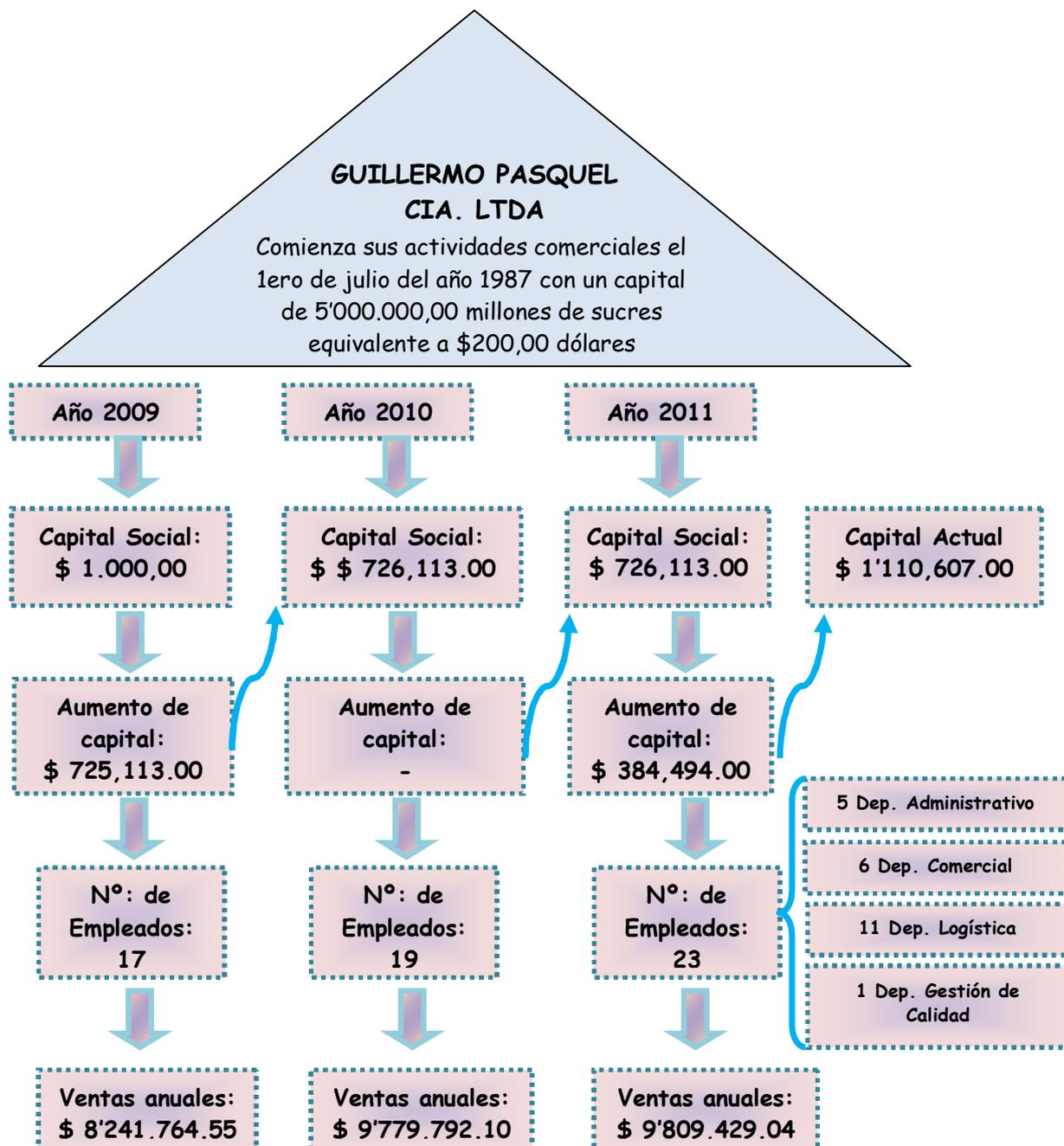
El número de identificación tributaria RUC corresponde al N°: 1792119081001 N°: patronal: 7297.

El talento humano con el que cuenta es de 23 empleados distribuidos cinco en el departamento administrativo, seis en el comercial, once en el de logística y uno en el de gestión de calidad.

Desde el punto de vista financiero y comercial desde veinte años forma parte del Grupo Unifer en calidad de concesionario, por el volumen de ventas y la infraestructura instalada se constituye en el de mayor relevancia e importancia.

## 1.2. TRAYECTORIA ALCANZADA POR LA EMPRESA

Gráfico N° 1: Trayectoria de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.



Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Estados Financieros empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

## Portafolio de productos

La empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda., es distribuidor autorizado de proveedores relevantes en el sector como: Ideal Alambrec, Plastigama, Edesa, Eternit, Graiman, Rooftec, Intaco, Sidec, Electrocable, Lafarge, Bosh, Sika y la principal línea del negocio, el hierro Unifer, que es importado directamente bajo la marca de la fábrica Gerdau AZA, en Chile. El servicio de figuración de hierro en planta propia, es una ventaja competitiva y de servicio a los clientes. Es importante referenciar que todos los productos que se comercializan cumplen con los estándares de calidad, constituyéndose en el referente destacado para concretar ventas significativas a nivel corporativo.

**Tabla N°: 1. - Porcentaje de rentabilidad por producto.**

FAMILIA DE PRODUCTOS	VENTAS	
	2011	%
Ideal Alambrec	\$ 668,613.00	7%
Graiman	\$ 349,822.00	4%
Hierro	\$ 6,839,727.00	70%
Plastigama	\$ 184,162.00	2%
Cemento	\$ 920,113.00	9%
Varios	\$ 846,992.00	9%
<b>TOTAL VENTAS POR FAMILIAS</b>	<b>9,809,429</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

En la tabla N° 1 se muestran los datos correspondientes a la rentabilidad en la misma se puede observar que el hierro es el producto con mayor demanda para la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda., como resultado se obtiene el 70% del total de ventas en el año 2011.

Gráfico N° 2: Productos y proveedores

		Varillas, estribos,
		Alambres, mallas, clavos
		Tuberías
		Sanitarios, lavabos, griferías, accesorios
		Ardex, canalit, translúcidos, perreras, tanques
		Pisos, cerámicas porcelanatos, cenefas, groutex
		Cubiertas, entrepisos, perfiles, láminas,
		Fregaderos y pocetas
		Cemento

Elaborado por:

Ana Lucía Córdova J.

Fuente:

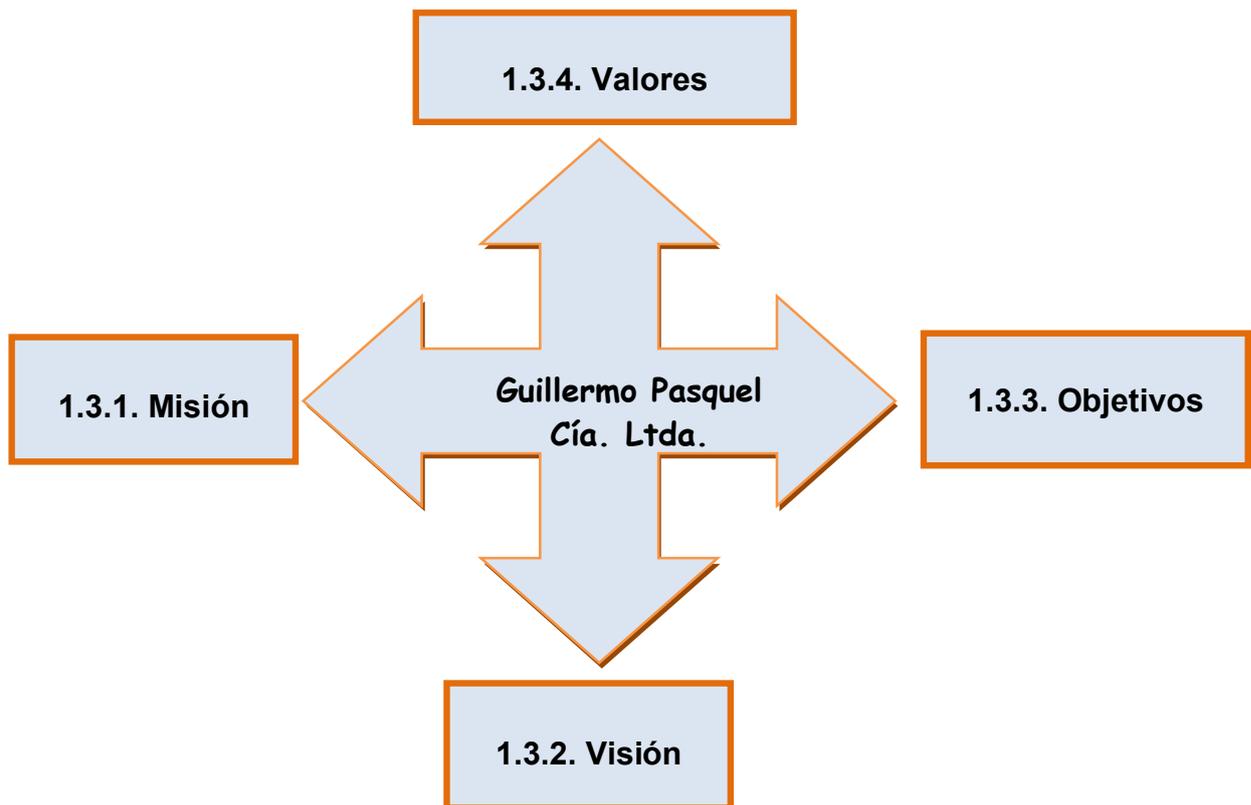
Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

### 1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

La filosofía institucional de la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda. está basada en cuatro pilares:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos

**Gráfico N° 3: Filosofía institucional**



**Elaborado por:**  
**Fuente:**

Ana Lucía Córdova J.  
Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

### **1.3.1. MISIÓN**

Ofrecer materiales para la construcción a familias y a empresarios constructores mediante un servicio integral en la provisión de los mismos, con alternativas de alta calidad a precios competitivos, asesoría en su selección y uso, entrega oportuna y servicio de postventa. (Fuente: Guillermo Pasquel Cía. Ltda.)

### **1.3.2. VISIÓN**

Ser la cadena líder en el país en la provisión integral de productos y servicios en el área de la construcción. (Fuente: Guillermo Pasquel Cía. Ltda.)

### **1.3.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.3 .1 OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer una amplia gama de productos y servicios para la construcción, brindándoles ventajosas opciones de compra a nuestros clientes. De esta manera, entregamos un mayor número de productos, individualmente ó en paquetes, a costos competitivos y mediante una atención personalizada que nos permite evaluar su satisfacción.

#### **1.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Observar con equidad y exactitud jurídica la aplicación de la normatividad legal y reglamentaria que regulan la atención al cliente.
- ✓ Incentivar el crecimiento personal y profesional de los empleados, difundir motivar y adherirlos en la consecución de los fines empresariales.
- ✓ Optimizar la eficiencia y productividad en los procesos financieros de la empresa.
- ✓ Mejora continua de la atención a los clientes, disminuyendo los tiempos previstos entre el requerimiento y la entrega de los materiales y servicios.
- ✓ Lograr niveles de excelencia en la calidad y premura en la atención al cliente.
- ✓ Brindar asesoría técnica y especializada para facilitar la elección de materiales y servicios para la construcción.
- ✓ Mejorar la posición competitiva de la empresa.

#### **1.3.4. VALORES**

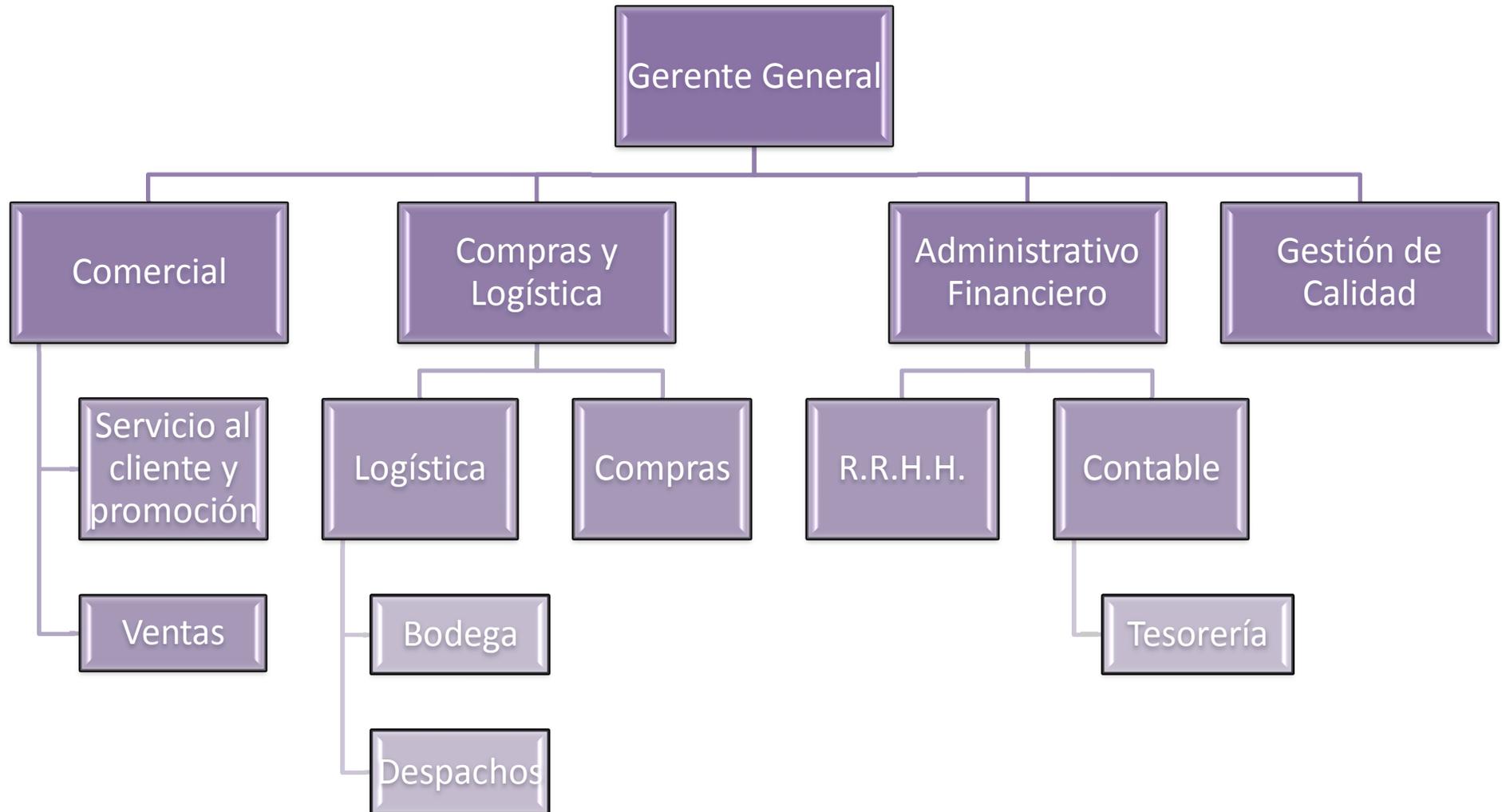
- ✓ Honestidad e Integridad
- ✓ Contribuir en la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad
- ✓ Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscamos siempre la superación continua con perseverancia.

(Fuente: Guillermo Pasquel Cía. Ltda.)

#### **1.3.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”**

La empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. está diseñada bajo una estructura funcional donde claramente se observa la departamentalización. La fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de costos, minimización de la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén más cómodos con funciones establecidas. La empresa cuenta con cuatro departamentos: comercial, compras y logística, administrativo financiero, y gestión de calidad.

**Gráfico N° 4: Organigrama estructural de la empresa**



**Elaborado por:**  
**Fuente:**

Maribel Pasquel  
Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

## 1.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA “EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”

### 1.4.1 ANÁLISIS INTERNO

Gráfico N° 5: Análisis del entorno interno de la empresa



Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.  
Fuente: Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

#### **1. 4.1.1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

##### **1. 4.1.1.1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

“Según Davis (1981)”, el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.<sup>1</sup>

El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral. Puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones, en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc.

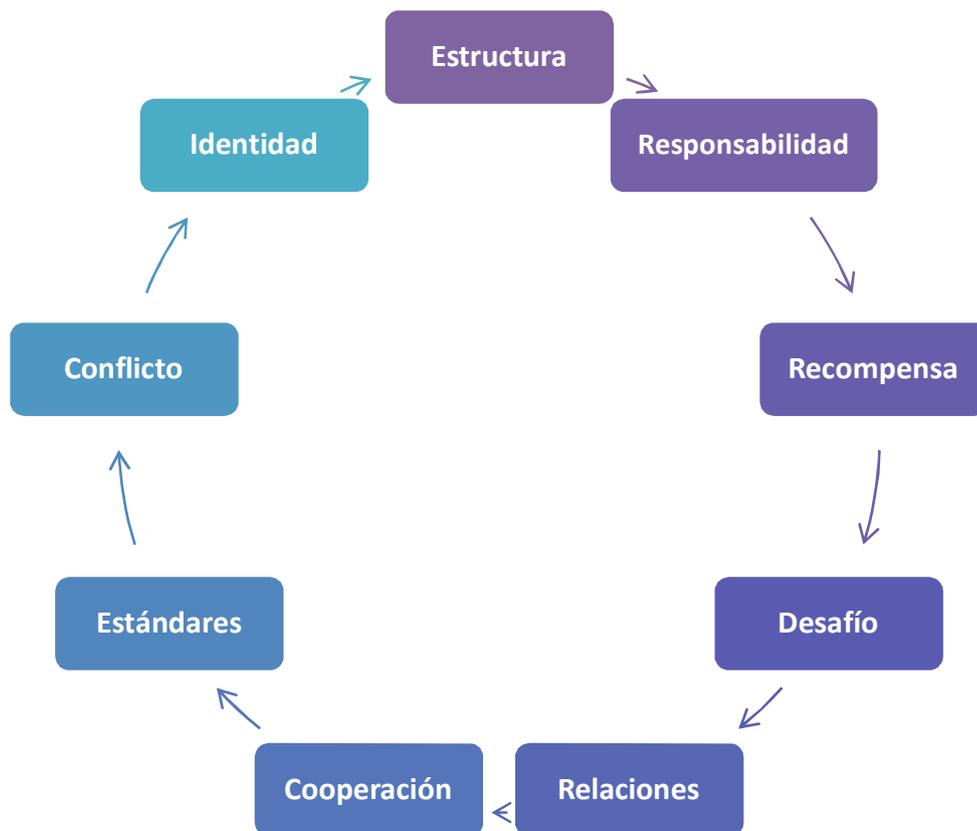
---

<sup>1</sup> Davis, K. (1981) Human Behavior at Work: organizational behavior (6ta. Ed) USA: McGraw-Hill.

### 1.4.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Fernando Toro Álvarez (2001) en su libro el clima organizacional perfil de empresas colombianas las características del clima organizacional son las siguientes:

**Gráfico N° 6: Características del clima organizacional**



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

#### **A. Estructura**

El gerente general proporciona apoyo y tiene consideración con sus subordinados. La supervisión es competente, la calidad del trabajo y la relación laboral es buena porque no se respira tensión y miedo, se tiene confianza de exponer una situación.

## **B. Responsabilidad (empowerment)**

Cada trabajador tiene una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.

En los puestos de trabajo hay crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos y métodos.

## **C. Recompensa**

Existen recompensas como capacitaciones, bonos de responsabilidad, bonos por cumplimiento de ventas, aumentando la productividad y satisfacción personal.

## **D. Desafío**

Los empleados tienen definidas sus funciones a través de un manual donde se manifiesta cómo se va a desempeñar en el puesto de trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, se encuentra definido y delimitado claramente.

## **E. Relaciones**

Existen buenas relaciones entre jefes con trabajadores pero se ven separadas las diferentes áreas, no hay una buena relación de la parte administrativa, con la parte de logística.

## **F. Cooperación**

Los miembros de la empresa tienen un alto espíritu de colaboración tanto a nivel laboral como personal, cuando se presenta alguna situación desfavorable para cualquier empleado siempre se tiene comunicación directa con los dueños y con los demás compañeros para dar una ayuda moral, económica.

## **G. Estándares**

Gerencia evalúa trimestralmente el rendimiento de los trabajadores, realizando reuniones con informes reportados directamente de los jefes de área, se analiza, propone y se fijan objetivos a corto plazo que serán presentadas posteriormente para usar correctivos o sancionar incumplimientos.

## **H. Conflictos**

Tanto jefes como trabajadores aceptan las opiniones discrepantes, se enfrentan y solucionan los problemas tan pronto surjan.

## **I. Identidad**

Todos los empleados tienen el sentimiento de pertenencia a la empresa, existe la concientización que cada puesto es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

### **1.4.1.1.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La importancia del clima organizacional dentro de Guillermo Pasquel Cía. Ltda. se ve reflejada en los resultados de la encuesta realizada a los 23 empleados que prestan sus servicios en la empresa y sus explicaciones serán detalladas en el punto 1.4.1.1.6. Está visto que cuanto mayor satisfacción hay mayor productividad, motivación laboral y rendimiento profesional, como resultado se obtienen las siguientes actitudes positivas:

- ✓ Actitudes hacia las oportunidades de crecimiento laboral y profesional
- ✓ Actitudes hacia el conocimiento de cargos y funciones.
- ✓ Actitudes hacia la supervisión y el monitoreo
- ✓ Actitudes hacia los incentivos económicos
- ✓ Actitudes hacia el ambiente de trabajo
- ✓ Actitudes hacia los integrantes del equipo de trabajo

En consecuencia es innegable; la importancia estratégica de adquirir este tipo de actitudes e incluir actividades de investigación, desarrollo experimental, motivacional, para el crecimiento y autonomía a nivel personal y laboral.

#### **1.4.1.1.4. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

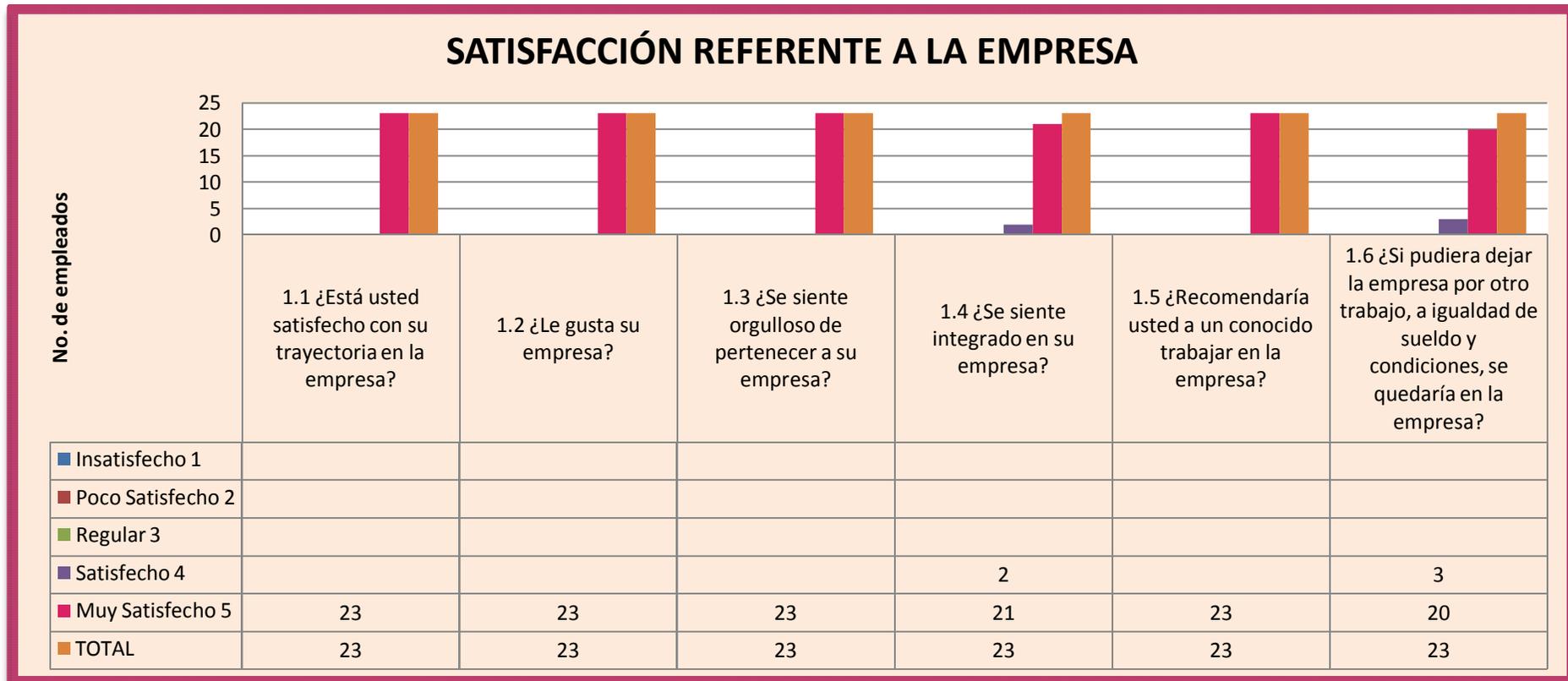
#### **1.4.1.1.5. APLICACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA “EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”**

Para la medición del clima laboral en la empresa se realizó una encuesta al personal (Ver formato en el Anexo 1)

#### **1.4.1.1.6. RESULTADOS QUE SE OBTIENE DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

De la aplicación de la encuesta a los 23 empleados de la empresa se pudieron obtener los siguientes resultados:

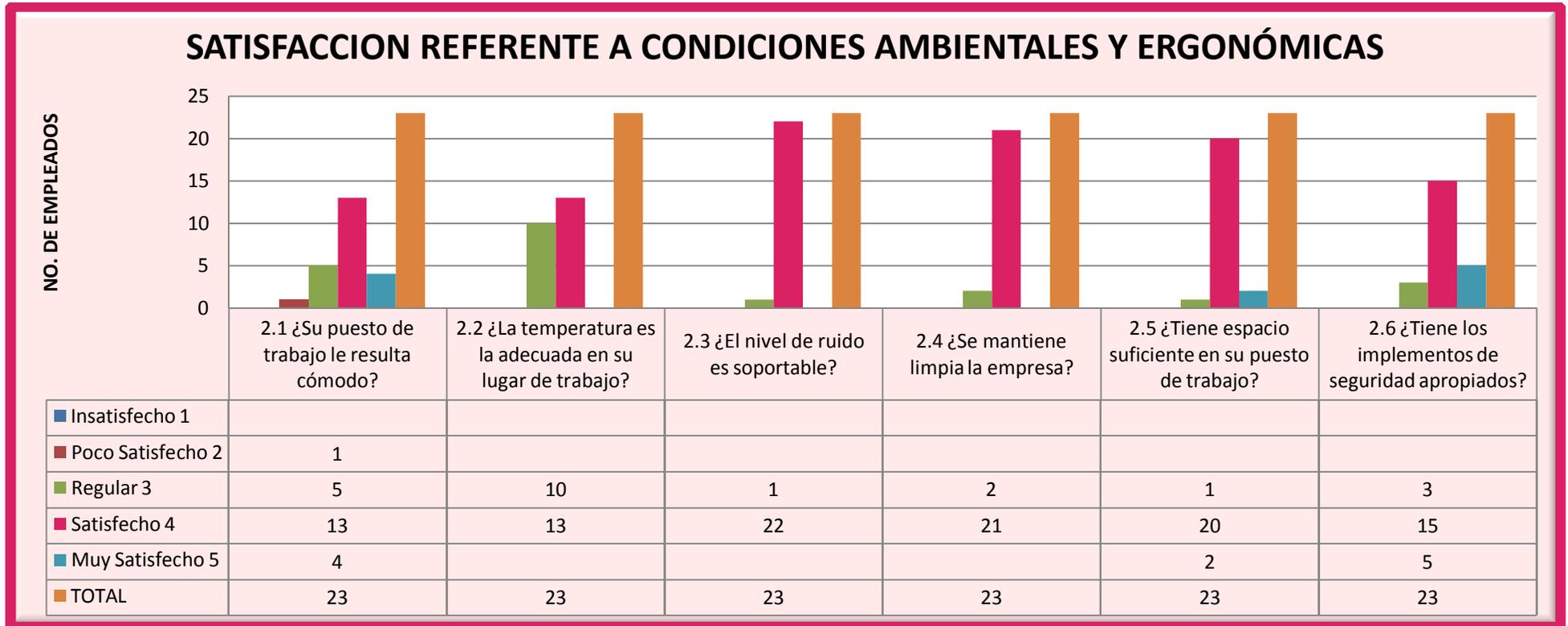
## 1. SATISFACCIÓN REFERENTE A LA EMPRESA



**Explicación:** Uno de los factores clave en una institución es el relativo a la identidad con el lugar de trabajo. El 92,75% de los trabajadores manifestaron sentirse orgullosos de ser parte de su ámbito laboral.

Para las preguntas 1.1, 1.2, 1.3, y 1.5, el 100% se encuentran muy satisfechos mientras que para la pregunta 1.4 el 8.70% de los empleados se encuentran satisfechos y el 91.30% muy satisfechos, para la pregunta 1.6 el 13.04% de los empleados satisfechos y el 86.96% muy satisfechos.

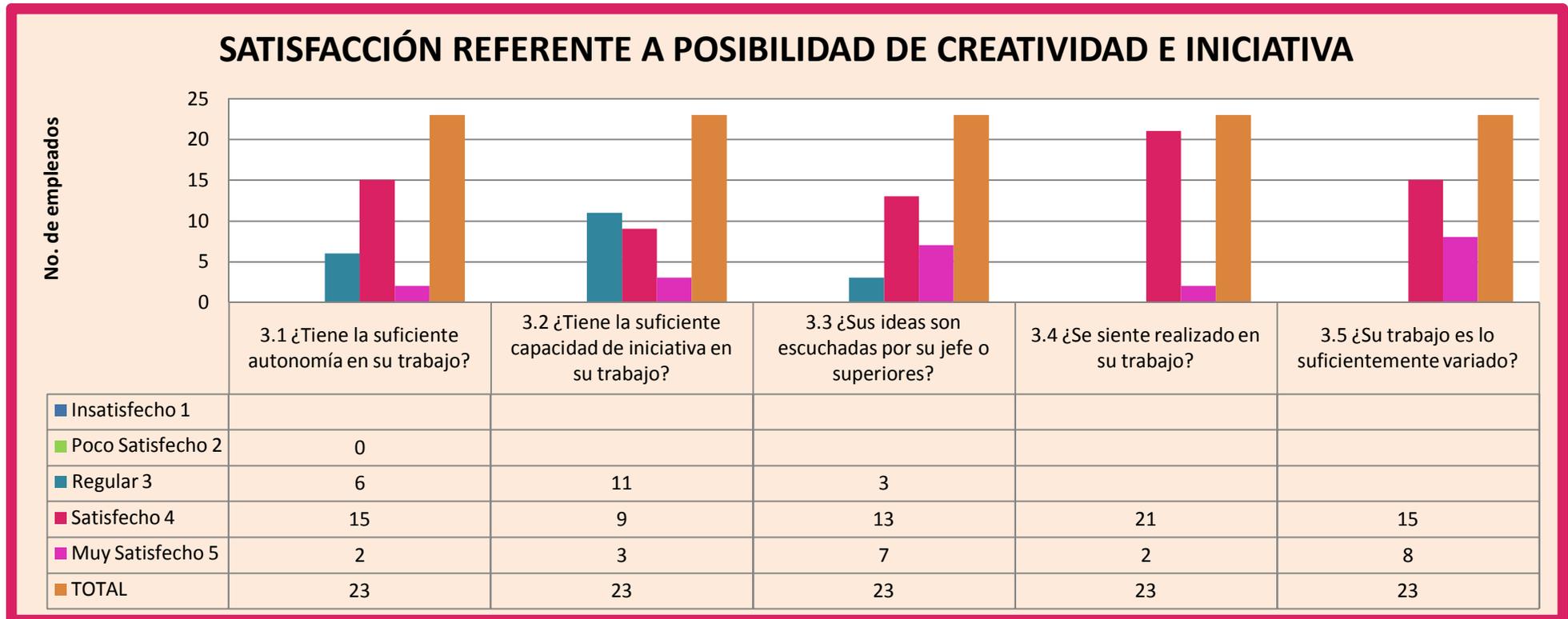
## 2. SATISFACCIÓN REFERENTE A CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS



**Explicación:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Al consultar respecto a las condiciones ambientales y ergonómicas el 4.35% de los empleados está poco satisfecho con la comodidad del puesto de trabajo, el 21.74% calificó con regular, el 56.52% están satisfechos y el 17.39% están muy satisfechos, para las preguntas 2.3, 2.4, 2.5, la gráfica muestra que la satisfacción referente a las condiciones ambientales esta sobre el 85% considerada como satisfactoria, para la pregunta 2.6 el 86.95% de los empleados ratifica que tiene las herramientas con las cuales se sienten seguros en el lugar donde laboran.

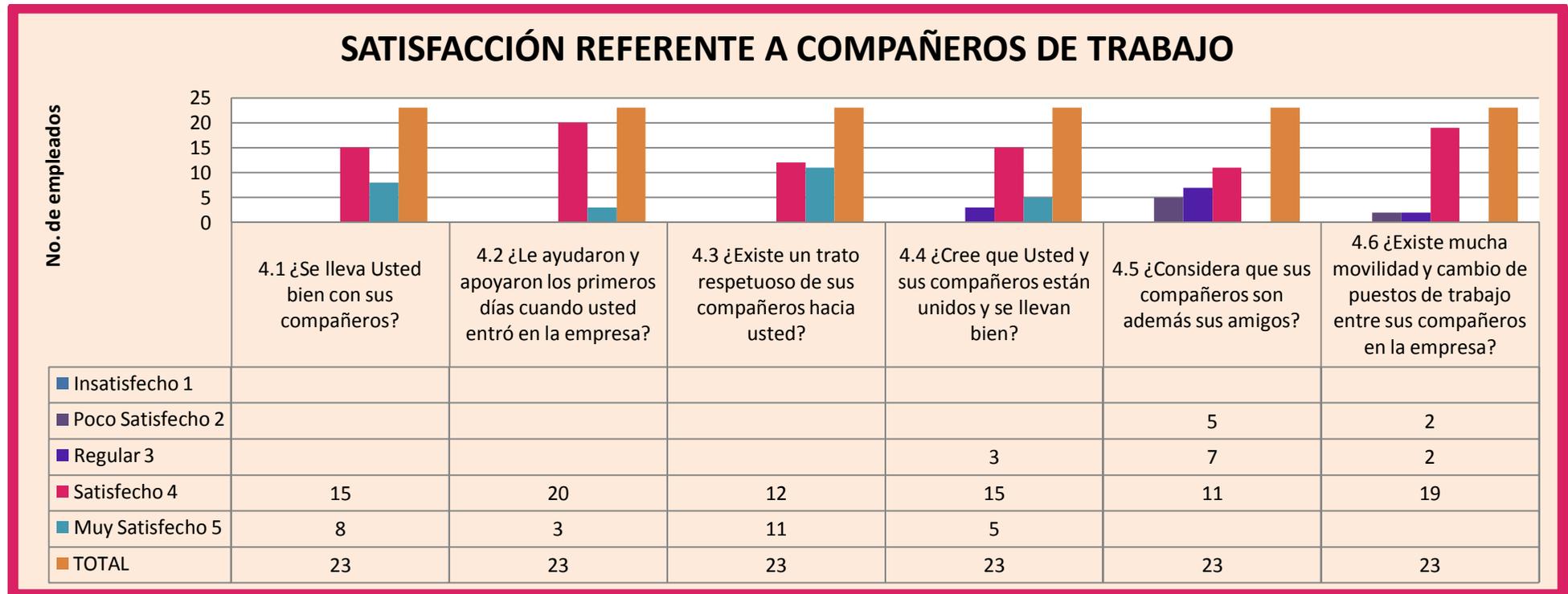
### 3. SATISFACCIÓN REFERENTE A POSIBILIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA



**Explicación:** Un empleado motivado es un empleado creativo. Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización, los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos.

Al consultar respecto a la autonomía el 26.09% de los empleados otorgaron una calificación de regular, el 65.22% se encuentran satisfechos y el 8.70% muy satisfechos; para la pregunta 3.2, el 47.83% de los empleados dio una calificación de regular, el 39.13% están satisfechos y el 13.04% muy satisfechos, en la pregunta 3.3 el 86.96% siente que sus ideas son escuchadas, con un puntaje de 4 y 5 el 13.04% con un puntaje de 3 siendo la misma regular, la pregunta 3.4 el 91.30% se siente realizado en su trabajo y finalmente para la pregunta 3.5 el 65.22% se encuentran satisfechos y el 34.78% muy satisfechos.

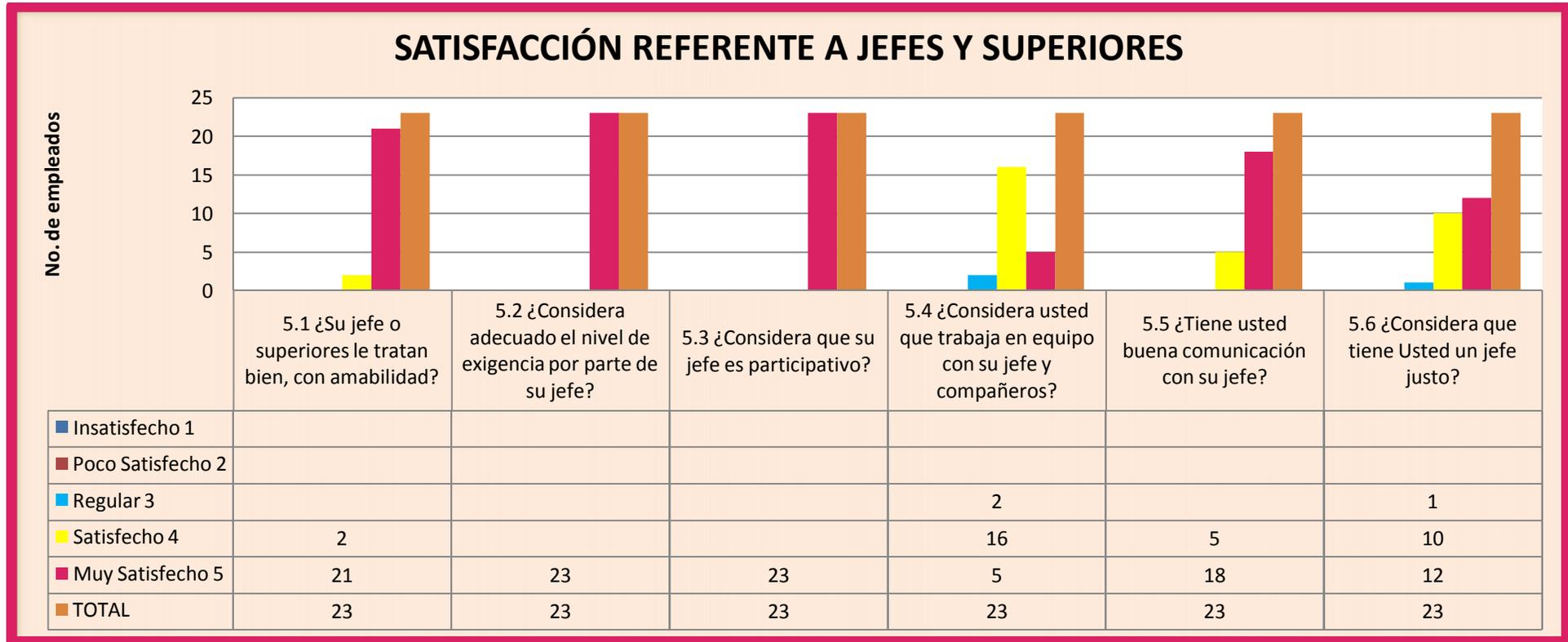
#### 4. SATISFACCIÓN REFERENTE A COMPAÑEROS DE TRABAJO



**Explicación:** Estos resultados facilitan el apoyo hacia los trabajadores, así como la comprensión del papel que juega cada uno de ellos cuando interactúan como equipo, ya que asumen las claves sociales de sus compañeros y adaptan sus actitudes a las del grupo y esto, a su vez, se traduce en una satisfacción laboral.

Una vez analizada las respuestas en lo que concierne a la satisfacción frente a compañeros de trabajo, para las preguntas 4.1 el 65% de los empleados están satisfechos y el 34.78 muy satisfechos, para las preguntas 4.2 el 56.96% muestra satisfacción y el 13.04 se sienten muy satisfechos, en la pregunta 4.3 el 52.17% dieron una calificación de satisfactorio y con un puntaje de 5 el 47.83%. Para la pregunta 4.4 el 65.22% de los empleados se siente realizado en su trabajo y le dio una calificación de 4, para la pregunta 4.5 el 47.83% se encuentra satisfecho el 30.43% de los empleados se encuentran regular y el 21.74 poco satisfechos, para la pregunta 4.6 el 82.60% de los empleados se encuentran satisfechos, el 8.70% regular y el 8.70% se encuentran poco satisfechos.

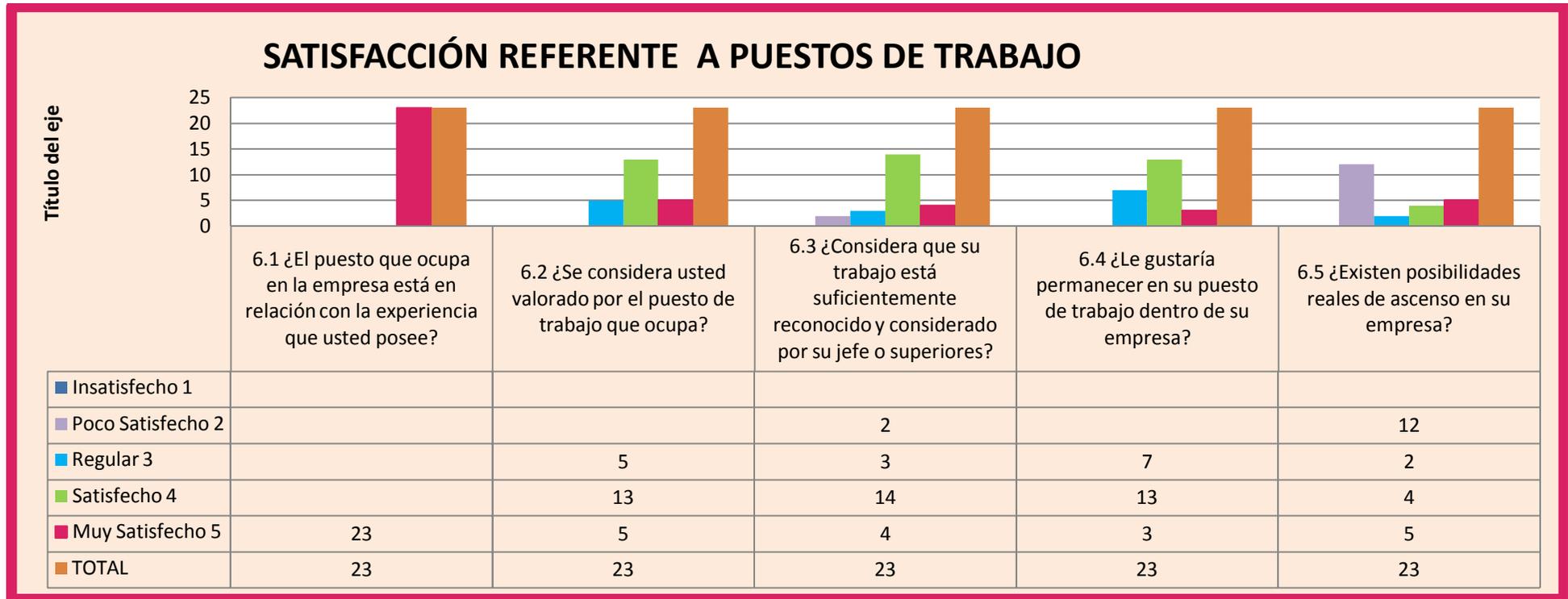
## 5. SATISFACCIÓN REFERENTE A JEFE Y SUPERIORES



**Explicación:** La esencia de una fuerza laboral motivada en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

Al consultar respecto a la satisfacción referente a jefes y superiores para la pregunta 5.1 el 91.30% de los empleados se encuentran muy satisfechos mientras el 8.70% se encuentran satisfechos, en la pregunta 5.2 y 5.3 el 100% de los empleados se encuentran muy satisfechos en la 5.4 el 69.57% se encuentran satisfechos, el 21.74 muy satisfechos, en la pregunta 5.5 el 78.26% se encuentran muy satisfechos, para la pregunta 5.6 el 52.17 se encuentran muy satisfechos el 43.47% se encuentran satisfechos mientras que el 4.35% se encuentran regular.

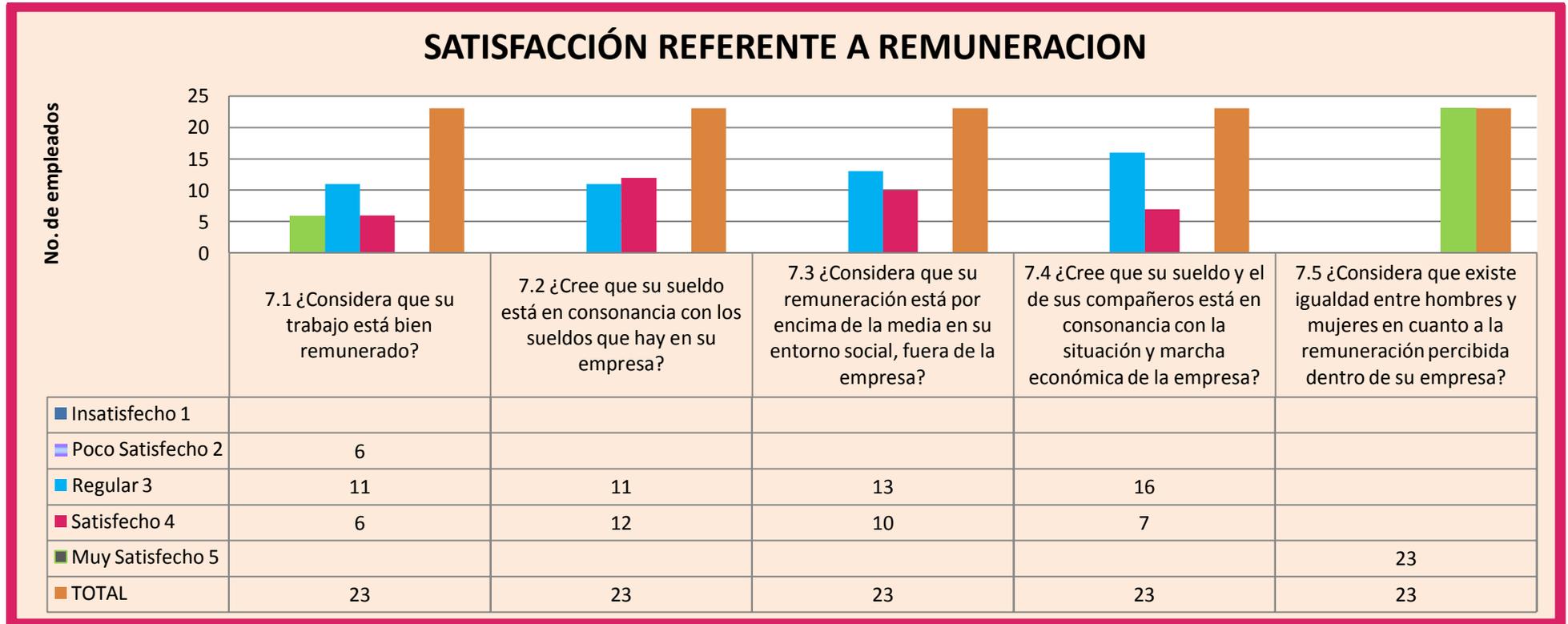
## 6. SATISFACCIÓN REFERENTE A PUESTO DE TRABAJO



**Explicación:** En la actualidad el valor de las empresas se encuentra en los intangibles, aquello que no se puede tocar, que no se puede ver a simple vista, de ahí la importancia de potenciar el recurso humano, de gestionar mejor las habilidades de cada persona y de reubicar y resaltar las habilidades y capacidades de cada profesional.

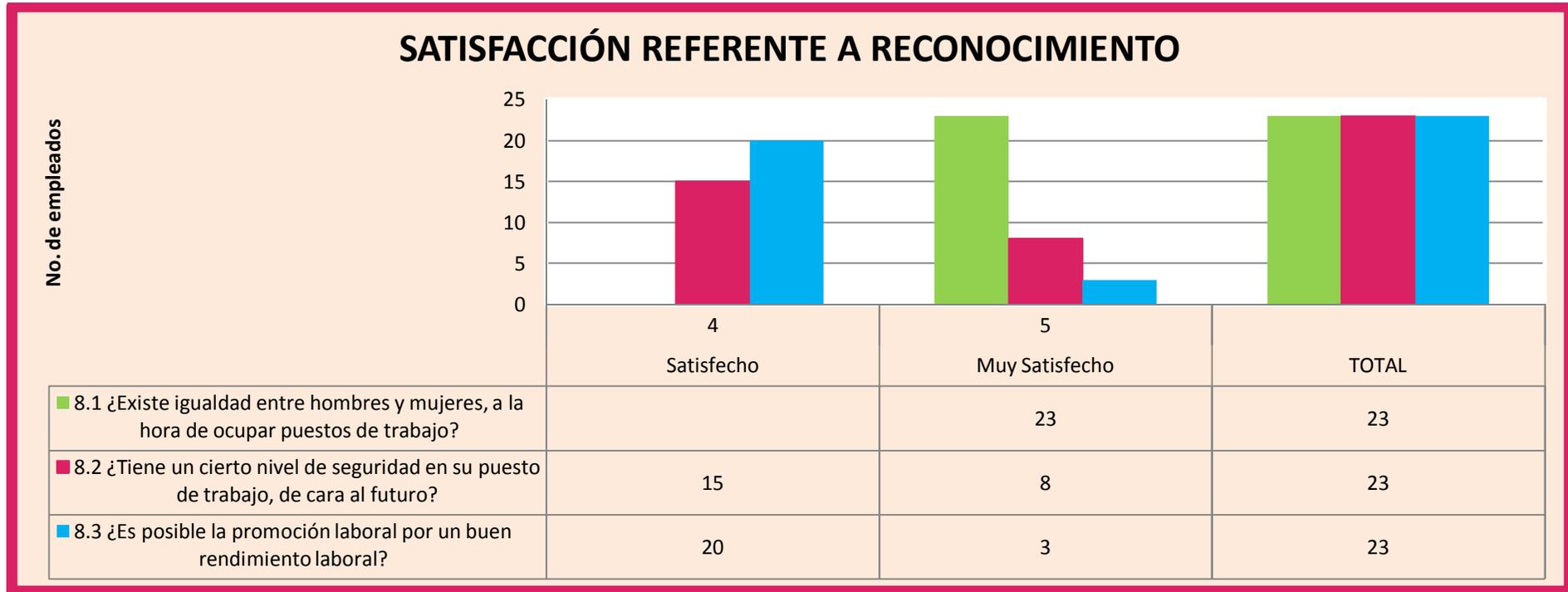
En referencia a la satisfacción frente a puestos de trabajo, el 100% de los empleados se encuentran muy satisfechos en referencia a la experiencia que poseen dentro de la empresa, en valoración por el trabajo que ocupa el 21.73% de los empleados se encuentran muy satisfechos el 56.52% satisfechos y el 21.73% regular, en base al reconocimiento el 17.39% se encuentran muy satisfechos, el 60.87% satisfechos, el 13.04% regular y el 8.70% poco satisfechos, para la permanencia en el trabajo el 13.04% están muy satisfechos, el 56.53% satisfechos y el 30.43% regular, para la de posibilidad de ascenso el 21.74% piensan que existen posibilidades reales de ascenso por lo tanto se encuentran muy satisfechos, el 17.39% satisfechos, el 8.70% regular y el 52.17% poco satisfechos.

## 7. SATISFACCIÓN REFERENTE A REMUNERACIÓN



**Explicación:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la empresa. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Las respuestas obtenidas frente a la remuneración el 26.09% de los empleados se encuentran satisfechos, el 47.82% regular y el 26.09% poco satisfechos, en lo referente del sueldo frente a otros sueldos en la empresa el 52.18% se encuentran satisfechos y el 47.82% regular, para la remuneración por encima de la media el 43.47% están satisfechos y el 56.53% regular, para la remuneración frente a la situación y marcha económica de la empresa el 30.43% están satisfechos y el 69.57% regular, en la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración el 100% se encuentran muy satisfechos.

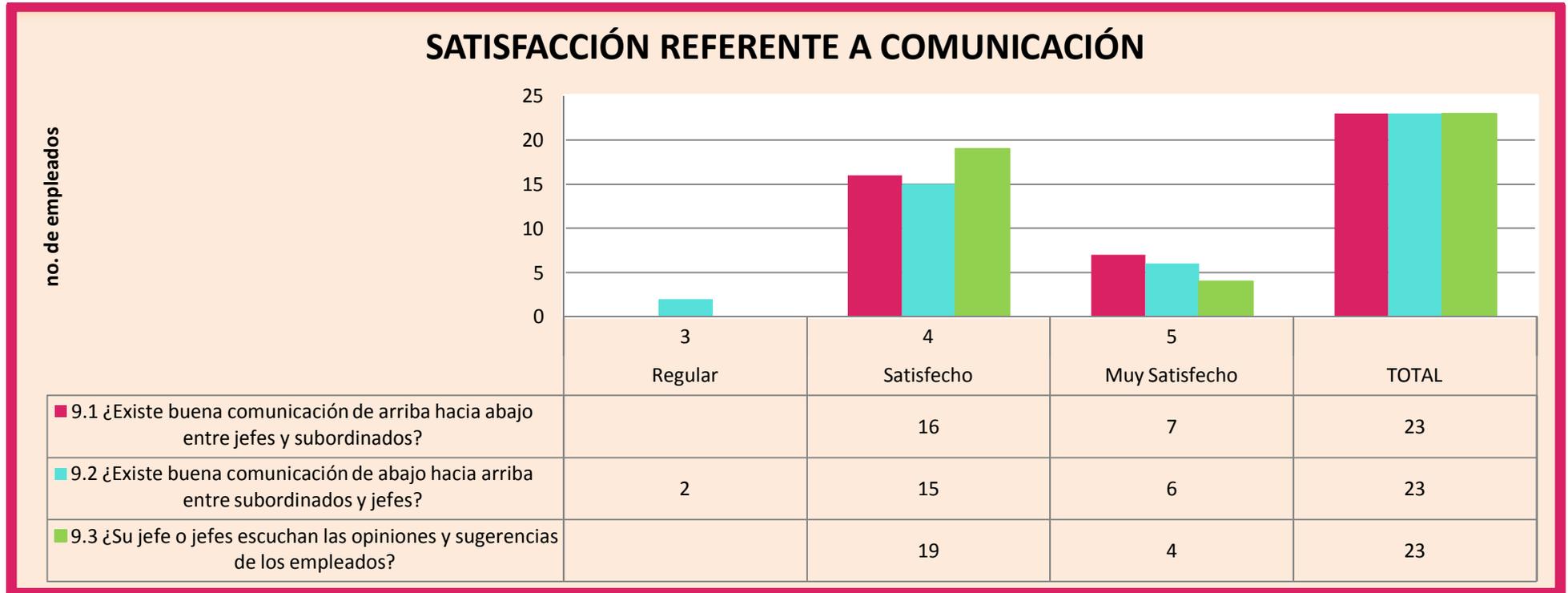
## 8. SATISFACCIÓN REFERENTE A RECONOCIMIENTO



**Explicación:** La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de la empresa en la actualidad. Saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

Al consultar respecto a la igualdad de hombres y mujeres al momento de ocupar puestos de trabajo, el 100% de los empleados ha coincidido en que existe excelente manejo de la igualdad, en lo que se refiere a la seguridad en el puesto de trabajo con cara al futuro el 65.22% de los empleados se sienten satisfechos y el 39.13% se encuentran muy satisfechos, para la pregunta referente a la promoción por un buen rendimiento laboral el 86.96% se encuentran satisfechos y el 13.04 muy satisfechos.

## 9. SATISFACCIÓN REFERENTE A COMUNICACIÓN



**Explicación:** A través de estos resultados se detecta la importancia de la comunicación en el desempeño del trabajo y en la satisfacción en el empleo, particularmente cuando se dan instrucciones, se lleva a cabo una retroalimentación del desempeño, se confirma que fue entendida, es oportuna y objetiva. Respecto a la comunicación el 69.57% de los empleados califica de muy buena y el 30.43% de excelente a la comunicación existente entre jefes y subordinados, por otro lado al consultar respecto a la comunicación entre subordinados y jefes el 65.22% lo calificó como muy buena, el 26.09% como excelente y un pequeño porcentaje del 8.70% de buena, sin embargo respecto al grado en que los jefes escuchan las opiniones de los subordinados el 82.61% lo calificó como muy bueno mientras que el 17.39% como excelente.

## 1.5. ANÁLISIS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA

### 1.5.1. ÁREA GEOGRÁFICA

La zona de afluencia en la que se encuentra la Empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda. pertenece a la parroquia la Magdalena en el sur del Distrito Metropolitano de Quito que se muestra en el gráfico N°7.

#### Límites:

Norte: Rodrigo de Chávez - Mariscal Sucre, Ferrusola, Jaramillo hacia el Pichincha,  
Sur: San Luis, Teniente. Hugo Ortiz, Alonso de Angulo, Mariscal Sucre, Este: San Luis, Río Machangara hasta la Rodrigo de Chávez, Oeste: Pichincha.

La administración Zonal Eloy Alfaro y Quitumbe entre ambas abarcan 66.059 hectáreas, donde están asentados 790 barrios y alrededor de 960 mil habitantes. Solo la zona sur tiene más de 57 mil habitantes, 470 barrios y una población cercana a los 600 mil habitantes. <sup>2</sup>

#### Gráfico N° 7: Mapa de la zona de afluencia



Elaborado por: Google earth.

Fuente: [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com)

<sup>2</sup> (Municipio de Quito, 2010: “Mapas” tomado el 17 de octubre del 2010, [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec))

### 1.5.2. ÁREA COMPETITIVA

En la ciudad de Quito, existen varias empresas que se dedican a la comercialización de materiales de la construcción, las que más se destacan y se convierten en nuestra competencia directa a nivel macro son Comercial Puruha, Disensa, Comercial Kywi, Ferrisariato, Comercial Jaramillo, como distribuidores y a nivel de empresas fabricantes tenemos a Novacero, Adelca, Acerías Nacionales del Ecuador, mientras que a nivel Micro y las que se encuentran a los alrededores de Unifer- Pintado son: Ferretería Sánchez, Ferretería Bravo, Súper Ferretería, Su Ferretería, Ferretería La Constructora, Ferretería Comercial Canadá, Ferretería Orbea, Distribuidora Falconí-Trávez; estos resultados se obtuvieron en una investigación que fue realizada en el mes de mayo del 2010.

Gráfico N° 8: Principales competidores



Elaborado por: Marcas registradas de ferreterías.  
Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

### 1.5.3. ÁREA FINANCIERA

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, los pagos, la elaboración de flujos de caja semanal, mensual, planificaciones tributarias, control de costos e inventarios, reportes de cajas diarias, recuperación de cartera, declaraciones fiscales, registros de gastos diarios, roles de pago, pago al IESS.

La gestión financiera incorpora el talento humano de:

- ✓ Gerente financiera,
- ✓ Contadora,
- ✓ Tesorero
- ✓ Asistente contable

Los principales controles que se utiliza en la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. son los siguientes:

**Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

**Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de ventas, administrativos, financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

**Control administrativo:** Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa

**Tabla N° 2: Principales controles utilizados en Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

<b>Establecer normas y métodos para medir el rendimiento</b>	<b>Se analizan, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.</b>
<b>Medir los resultados:</b>	Consiste en comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.
<b>Tomar medidas correctivas:</b>	Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa
<b>Retroalimentación:</b>	Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones.

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** <http://admintracionparalasalud.blogspot.com/2008/01/control-administrativo.html>

#### **1.5.4. ÁREA DE CALIDAD**

Las empresas en su fase de crecimiento y maduras tratan a la calidad como un objetivo en el horizonte lejano; sin embargo, la aplicación de medios, herramientas, etc., que les permitan optimizar los recursos y cumplir los objetivos determinan que la eficacia y eficiencia se conviertan en prioridades u objetivos mediatos.

Para entender la calidad empresarial es necesario razonar definiciones y conceptos al respecto:

"Calidad total es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer". Reece L. B. y Brandt, R (1990)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations. (4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Reece L. B. y Brandt, R (1990)<sup>4</sup>

En su definición más estrecha, calidad significa calidad del producto; calidad en el trabajo, calidad del proceso, calidad en cada departamento, calidad de las personas, calidad de los objetivos. En pocas palabras, calidad significa satisfacción del consumidor<sup>4</sup>

La calidad no es tan sólo hacer bien las cosas sino hacer lo que realmente se tiene que hacer y aumentar la productividad. Para entender mejor esto, analicemos ciertos elementos importantes.

### Gráfico N° 9: Calidad



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J  
**Fuente:** Reece L. B. y Brandt, R (1990)

<sup>4</sup> Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations. (4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

**Eficacia.**- significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible, no cometer errores; por ejemplo realizar las entregas de los materiales con agilidad, contar correctamente las cantidades.

**Eficiencia.**- significa hacer lo que se tiene que hacer basado en el cumplimiento de los plazos que marca la dirección de la empresa, por ejemplo el primer paso es la facturación del material, segundo el despacho, no pueden hacer el despacho y que luego facturen el material.

**Productividad.**- significa producir más con los mismos recursos; para ello, debemos revisar cada una de las tareas que realizan tanto los empleados como los directivos; por ejemplo, en el área de logística o en el manejo de inventario del almacén se pueden minimizar desperdicios; y cuando una máquina no funciona bien o un trabajador no está efectuando su trabajo adecuadamente, buscar las causas y corregirlas, así podremos minimizar las fallas y aumentar la productividad.

### **Calidad en la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

Los procesos de globalización, el desarrollo empresarial y de manera específica de los mercados mundiales, ha obligado a la empresa a definir políticas para la satisfacción de las necesidades de los clientes fundamentadas en la calidad y costos razonables.

La política de calidad se ha convertido en un objetivo mediano y permanente, no identifica áreas específicas; sino, por el contrario se evidencia como una política organizacional.

Desde la implementación de la calidad como objetivo estratégico de competitividad en el mercado, el desarrollo de la empresa mantiene una tendencia ascendente que se ve reflejado en el incremento de sus ventas.

**Gráfico N° 10: Ciclo de la calidad**

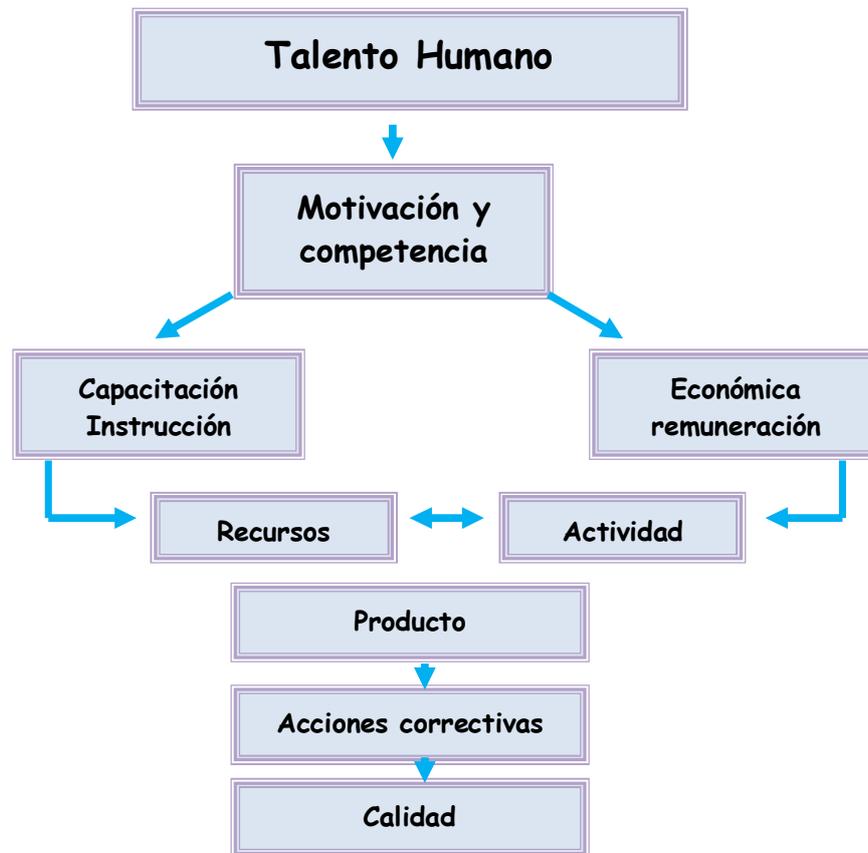


**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Reece L. B. y Brandt, R (1990)

En la calidad empresarial, de relevante calidad, es el talento humano de Guillermo Pasquel Cía. Ltda. la instrucción y la capacitación permanente han sido factores motivadores y determinantes en el rendimiento empresarial.

Crear conciencia sobre la calidad no es fácil pero estimulando a los empleados se pueden conseguir grandes fines por ello, la importancia de promover siempre la presencia del concepto de calidad en el personal y esto se logrará a través de la educación continua porque todo proceso de calidad total comienza con educación y termina con educación; la calidad es un proceso constante de aprendizaje, no es aprender una técnica y olvidarnos de ella al mismo tiempo se crea una situación en que cada persona tiene adecuada capacitación, es digna de confianza y no requiere de supervisión excesiva. A través de la educación y capacitación, los empleados se tornan más confiables y el número de supervisados por una persona puede ser mayor.

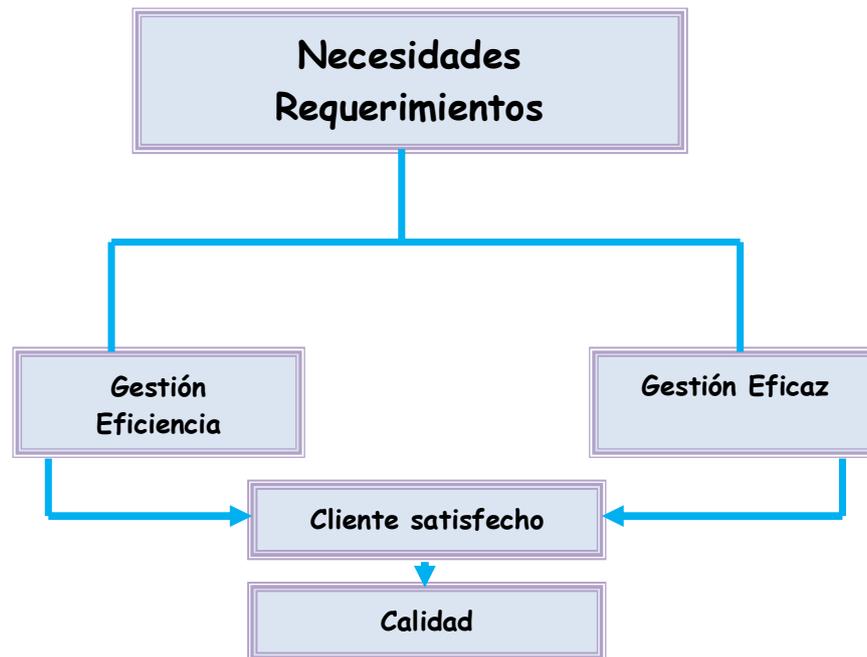
**Gráfico N° 11: Calidad es el talento humano**



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Reece L. B. y Brandt, R (1990)

La satisfacción permanente de las necesidades de los clientes representa la prioridad más representativa, el ofrecer productos de alta calidad y bajos costos. La calidad y servicio debe definirse como la entrega de un producto inmejorable, que cumpla con las especificaciones mínimas necesarias del mercado y el valor agregado que la empresa puede entregar.

**Gráfico N° 12: Calidad es cumplir las necesidades de los clientes**



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Reece L. B. y Brandt, R (1990)

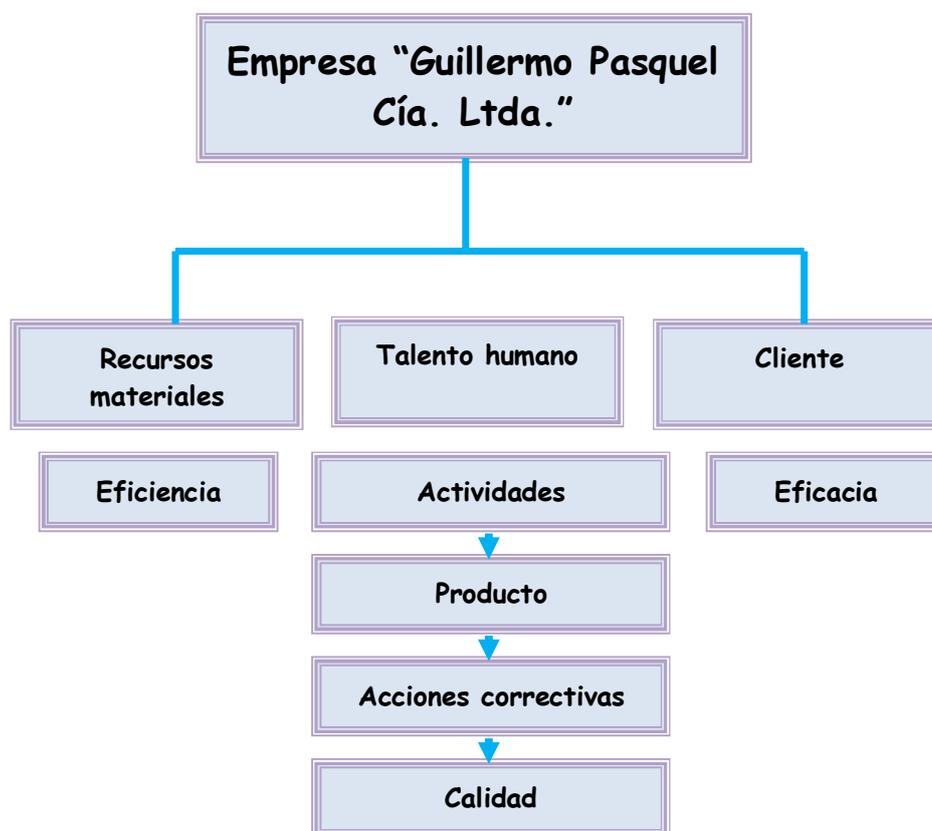
Las acciones, que se deban tomar para elevar a la calidad a un nivel superior representan la obligación de mejora continua que debe asumir con los usuarios internos y externos, que en su orden de jerarquía serían:



Todas las actividades que desarrolla el Talento humano están condicionadas a elevados niveles de Riesgo, consecuentemente las decisiones de medidas correctivas deberán estar sustentada en un Plan de Mejoramiento y Contingencias

Lo anterior implica la disminución de errores o desviaciones, eliminación de actividades no generadoras de valor y la incorporación de herramientas de ayuda informática. Estos elementos representaran a Guillermo Pasquel Cía. Ltda. alcanzar calidad y productividad en su entorno interno y externo.

**Gráfico N° 13: Calidad es recursos, talento humano, clientes**



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Reece L. B. y Brandt, R (1990)

El proceso de concientización y motivación hacia la calidad empresarial es responsabilidad y gestión de los responsables de las actividades y procesos de dirección y operación.

Para crear conciencia sobre la calidad, se debe utilizar recursos como cuadros puestos en las instalaciones con la política de calidad, en lugares estratégicos que todo el personal pueda ver, como puede ser: "Somos líderes a nivel nacional en el sector de la construcción, servir a tiempo a nuestros clientes es nuestro compromiso", realizar conferencias, revistas publicitarias donde cada empleado se sienta identificado y estimulado de pertenecer a la empresa, estas acciones hablan de compromiso. Al tenerlo presente en los cuadros o pancartas, cartelones, se recuerda diariamente al personal cuál es la razón de mejorar la calidad.

Para que funcione el proceso de calidad en la empresa se debe cambiar la cultura de cómo haríamos las cosas, a la filosofía de calidad en que debe estar inmerso

cada uno de los empleados de la empresa. Esto no se logra tan sólo con dar un curso de calidad, sino teniendo presente día a día que el compromiso es hacer bien las cosas.

El control de calidad total no se puede instalar en una empresa si el dueño no confía en los subalternos e impone controles estrictos, decisiones centralizadas sobre la base de que sus empleados son flojos y malos por naturaleza. Para pensar en calidad total, debemos partir de quién la va a practicar, o sea: "La gente que colabora con nosotros".

Además la Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. además de tener un recurso humano valiosísimo que entrega servicio de calidad oportuno eficiente y eficaz cuenta con certificados internacionales y Norma INEN lo que avala la calidad del producto que comercializa.

## **CERTIFICADOS INTERNACIONALES:**

### **ISO**

La calidad de la barra de refuerzo para hormigón armado está garantizada por el permanente control que existe en el proceso de fabricación, desde la recepción de la materia prima, hasta la obtención del producto terminado.

La producción del hierro UNIFER se realiza, bajo el cumplimiento de las normas internacionales:

- ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.
- Año: 2010
- Categoría: Sistema Gestión Medioambiental
- Emisor: Lloyd's Register Quality Assurance
- Descripción: ISO 14001, ISO 9001, ISO OSHAS

## CERTIFICADOS NACIONALES

### NORMA INEN

La norma INEN 102, establece los requisitos que deben cumplir las varillas con resaltes de acero al carbono, laminadas en caliente; para poder comercializarse en el mercado ecuatoriano. Al ser el hierro UNIFER, un producto de fabricación exclusiva para el Ecuador. Cumple con todas las especificaciones determinadas en esta norma.

UNIFER UNIÓN FERRETERA S.A. cumple con un control de calidad de origen, manejado por el IDIEM, que es el Instituto de Desarrollo y Ensayo de Materiales; Institución dependiente de la Universidad de Chile e inscrita en el Registro Oficial de Laboratorios de Control Técnico de Calidad ante el Ministerio de Vivienda de Chile.

Es importante señalar además que se encuentra acreditado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización y Medidas INEN, como organismo certificador de productos bajo la norma INEN 102.

El IDIEM, emite un certificado de conformidad, de la laminación de varilla de cada colada, ensayando muestras tomadas en la línea de producción, como paso previo a su despacho. Estos informes son entregados a Unifer Unión Ferretera.

- Última Importación: Enero del 2010
- Categoría: Certificado de Conformidad
- Emisor: Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Descripción: Certificados de medidas 8mm a 32mm<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Tomado del Sitio Web: [http://www.grupounifer.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=109&Itemid=110](http://www.grupounifer.com/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=110)

## **1.6. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **1.6.1. ESTRATEGIA DE MERCADO**

#### **1.6.1.1. PRECIO**

El precio es en base al mercado, pues constantemente se maneja un precio inestable en cuanto se refiere al acero y sus principales derivados como es el caso del hierro es por ello que el precio siempre está relacionado directamente a las fluctuaciones del mercado actualmente el precio del quintal de hierro en la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.” es de \$ 49.00 dólares; los principales competidores como son Adelca, Novacero, Comercial Puruhá, Acerías Nacionales del Ecuador, tienen un precio inferior con una diferencia de \$ 0.80 ctvs. por quintal. La diferencia de que los clientes prefieran el hierro Unifer radica en un alto porcentaje por el servicio que brinda la empresa.

Se maneja un precio diferenciado para consumidores finales, ferreteros constructores, distribuidores, descuentos por volúmenes de compras, pagos por anticipado, fidelidad del cliente, buscando continuamente la rentabilidad y la rotación de cada línea de productos, que permita mantener una rentabilidad adecuada y precios competitivos en el mercado.

#### **1.6.1.2. DESCUENTOS**

Cuando se trata de promocionar los productos a través de uso de descuentos, podemos usar las siguientes estrategias:

- a) **descuento por pronto pago:** consiste en ofrecer un descuento si el cliente nos paga antes de lo estipulado, por ejemplo, si vendemos un producto con un crédito a 30 días, podemos optar por ofrecer un descuento de la deuda (por ejemplo, del 2%) si el cliente nos paga antes de lo estipulado (por ejemplo, a los 10 días). Esta estrategia nos ayuda a mejorar la liquidez, así como a reducir los costos de cobranza.

- b) **descuento por cantidad:** consiste en ofrecer un descuento si nos compran en cantidad nuestro producto; a mayor cantidad, podemos ofrecer un mayor descuento. Esta estrategia nos ayuda a incentivar al cliente para que siempre nos compre a nosotros y sólo a nosotros; si vendemos a empresas, nos ayuda que nos elijan como su proveedor y, si es posible, que seamos los únicos.
  
- c) **descuento por bonificación:** consiste en hacer descuentos por algún beneficio que nos pueda brindar el cliente, por ejemplo, por un cliente recomendado se le da un bono.

Se realizarán descuentos por montos de compra y forma de pago, diferenciados para cada línea de productos. Fomentaremos la venta de todo el paquete de productos trabajando por proyectos constructivos con nuestros clientes.

#### **1.6.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Reforzar el conocimiento de nuestro abanico de oferta en las diferentes líneas de productos.

Enviar (regularmente mailing de información de cada una de las líneas, dando a conocer promociones, nuevos productos o servicios, descuentos especiales y cambios de precios.

Fortalecer la relación con nuestros clientes por medio del departamento de Servicio al cliente.

Aumentar la presencia de Guillermo Pasquel Cía. Ltda. en exposiciones, ferias y otros eventos relacionados.

### **Alcance publicitario**

- Trípticos informativos, mailing, dípticos informativos de hierro y un show room bien distribuido lo esencial en cada uno de nuestro material informativo es recalcar que no vendemos materiales entregamos excelencia.

### **Fuerza de Ventas**

- Realizar visitas periódicas a clientes.
- Apoyo y asesoramiento de las diferentes líneas (Charlas técnicas para clientes).
- Conocer de cerca la fase en la que se encuentra cada obra para promocionar oportunamente los materiales.

### **Promoción de ventas**

- Publicidad y Servicio al Cliente.
- Promoción electrónica.
- Página Web.
- Llamadas Telefónicas.
- Visitas a Clientes.
- Blog Informativo.
- Eventos de apoyo en la promoción de Productos de baja rotación.

### **1.6.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

- Ampliar la cobertura geográfica.
- Incrementar nuestro canal de Distribución (Ferreterías).
- Cadena de suministro y logística.
- Distribución electrónica.
- Mejorar el servicio.

### **1.6.4. ESTRATEGIA DE CUOTA DE MERCADO**

- Por productos (Capacitación para Ventas y Grupo de trabajo de Constructores).
- Por segmentos de clientes (Constructores).
- Por mercados geográficos (Por Ubicación que producto se puede recomendar).

## **CAPÍTULO II**

### **SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN APLICADO A LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.**

#### **2.1 UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN**

El sistema estratégico de gestión (SEG) es una herramienta que le permite clarificar y revisar la estrategia definida por la alta dirección, para comunicarla a toda la organización, para alinear los objetivos individuales con los colectivos, para ligar los presupuestos con resultados claves, para identificar y coordinar iniciativas y para revisar o cambiar la estrategia.<sup>6</sup>

Se trata de establecer para cada unidad de la compañía los objetivos, medidas de actuación, metas concretas e iniciativas que llevan al cumplimiento de la misión y visión estratégicas de la empresa. Para este propósito el SEG contiene cinco perspectivas diferentes de las que la actividad de una compañía puede evaluarse: financiera, cliente, procesos operativos internos, desarrollo y aprendizaje y crecimiento.

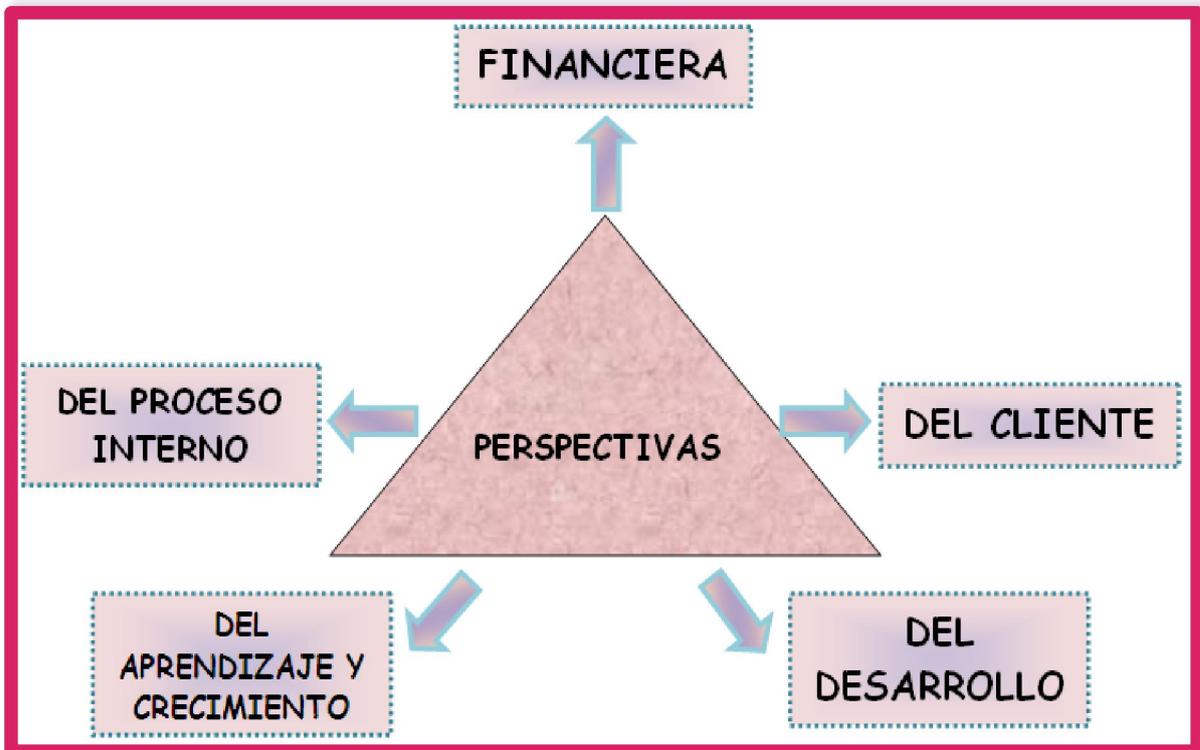
#### **2.2 PERSPECTIVAS**

El SEG introduce cinco perspectivas genéricas para ver su negocio. Estas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más rígidas, y las menos rígidas y subjetivas.

---

<sup>6</sup> Sistema Estratégico de Gestión ® - Learning The Balanced Scorecard Methodology

**Gráfico N° 14: Perspectivas de un sistema estratégico de gestión**



**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente:** Sistema Estratégico de Gestión

- ✓ Perspectiva financiera
- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva del proceso interno
- ✓ Perspectiva del desarrollo
- ✓ Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

## 2.3 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”

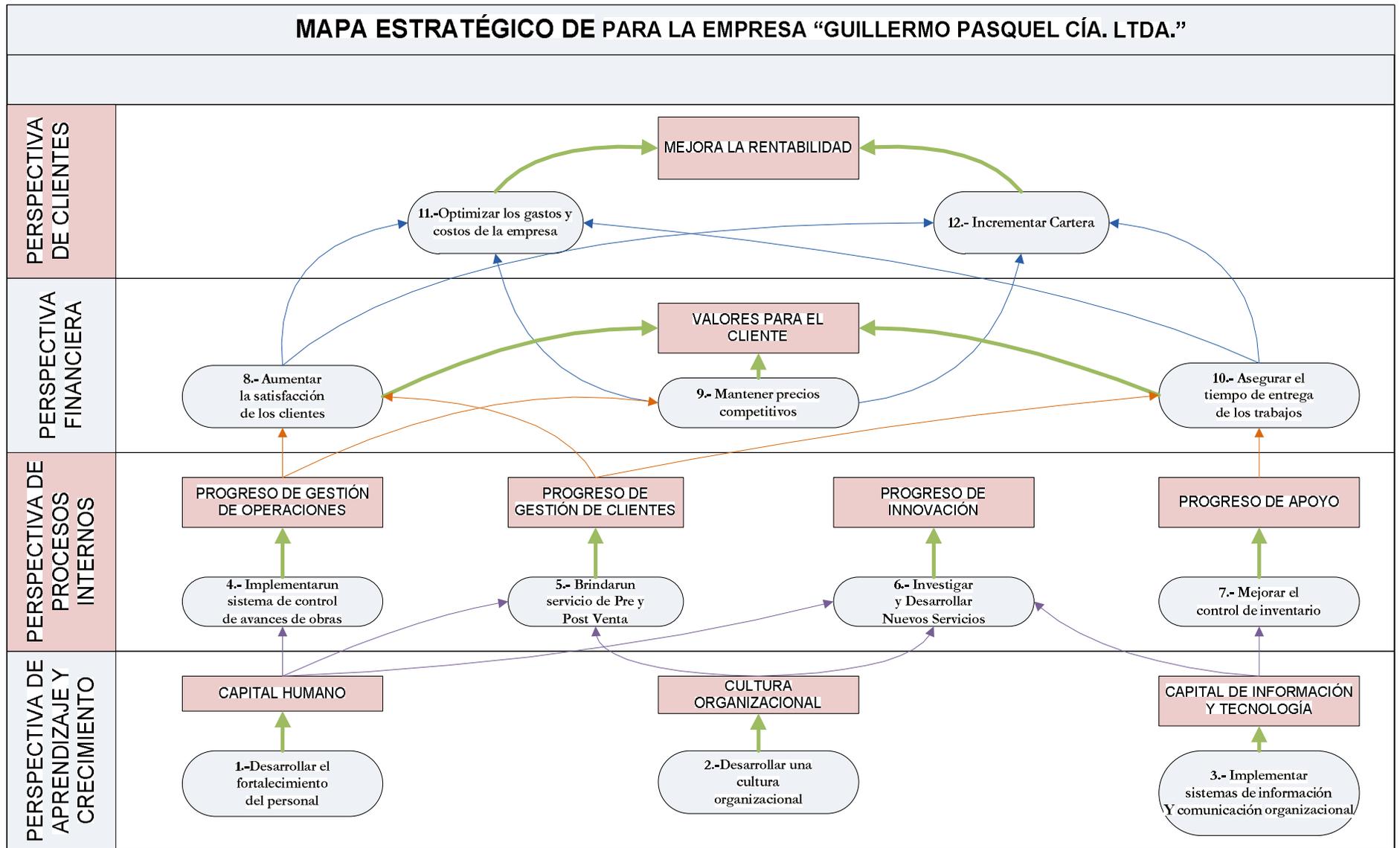
Tabla N° 3: Mapa estratégico de la empresa

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TEMA ESTRATÉGICO
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la rentabilidad</li> <li>• Aumentar la eficiencia operacional y crecimiento en ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el valor de la empresa a través del crecimiento rentable</li> <li>• Mejorar el desarrollo de operaciones</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la confianza del cliente mediante un servicio superior</li> <li>• Desarrollar una adecuada estrategia de marketing</li> <li>• Fidelizar con el cliente rentable</li> <li>• Mejorar el servicio comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción continua del cliente, excediendo sus propias expectativas</li> </ul>
<b>Proceso Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de productividad</li> <li>• Optimizar los procesos de servicio comercial</li> <li>• Asignación de recursos financieros en base a presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en los procesos internos de la empresa</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el nivel de competencia requerida por el personal</li> <li>• Mantener el ambiente de innovación tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el compromiso de la dirección y todos los colaboradores de la empresa.</li> <li>• Desarrollar una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo continuo</li> <li>• Incorporación de tecnologías a las necesidades detectadas</li> </ul>

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: <http://www.e-visualreport.com/files/DEMOCMIluxGantt-1000.html>

Gráfico N° 15: Mapa estratégico para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”



Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

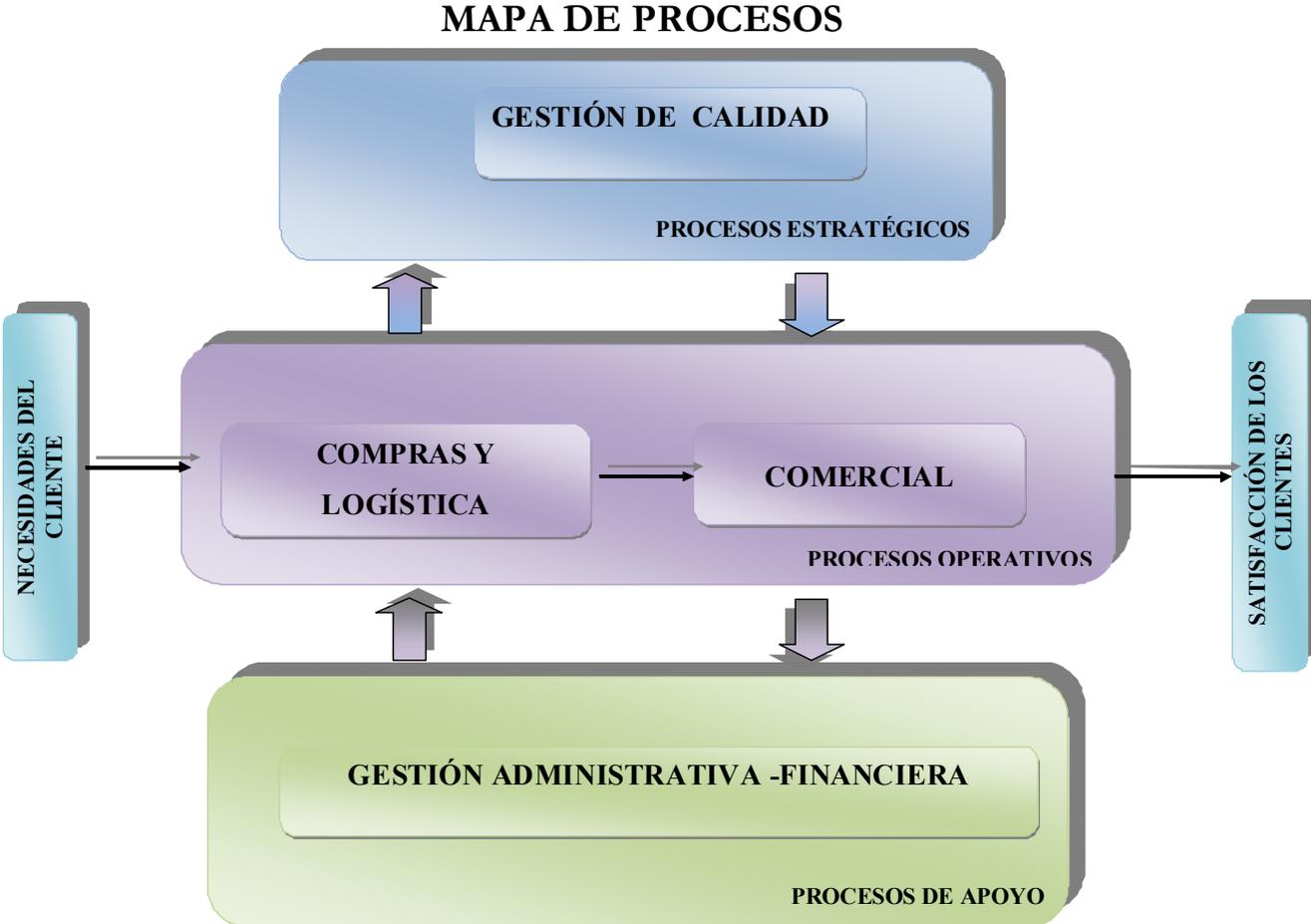
**Tabla N° 4: Fases del ciclo de vida de la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”**

		<b>AUMENTO DE INGRESOS Y CLIENTES</b>	<b>OPTIMIZACIÓN COSTES Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>USO DE ACTIVOS E INVERSIONES</b>
<b>F A S E S  D E L  C I C L O  D E  V I D A</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	Tasa de crecimiento de ventas por segmento  % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	Ingresos por empleado  Producción por empleado	% Inversión s/Ventas  I+D s/Ventas
	<b>MANTENIMIENTO</b>	Cuota de clientes objetivo  Venta cruzada  Rentabilidad por cliente y por línea productiva  % Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos	Benchmarking de costes de competidores  % Reducción de costes  Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]	Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)  ROI - ROA y ROE  Tasa de uso de los activos
	<b>MADURACIÓN</b>	Rentabilidad por Cliente  Rentabilidad por líneas productivas  % de Clientela no rentable	Coste unitario por unidad física producida  Coste unitario por transacción, etc.	Payback (Devoluciones)  Throughput (Rendimiento y uso)

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Fases del ciclo de vida

Gráfico N° 16: Mapa de procesos de la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”



Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.  
Fuente: Ana Lucía Córdova J.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA resume y sintetiza la situación general de la empresa, se identificarán los factores externos que influyen de forma positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa, estableciendo de esta manera sus oportunidades y amenazas, así mismo se establecerán los factores internos, sean estos favorables o desfavorables para la empresa, esto permitirá identificar sus fortalezas y debilidades.

### 2.4.1 MATRICES

Las matrices ayudan para destacar los factores más importantes tanto del análisis situacional externo como del análisis situacional interno de la empresa.

#### 2.4.1.1 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CIA. LTDA

Tabla N° 5: Matriz de síntesis estratégica de la empresa

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>		
		1.-	El personal de la empresa dispone de un alto nivel de experiencia laboral.	1.-	No se han realizado estudios de mercado	
		2.-	Se posee gran experiencia dentro de la provisión de productos y servicios para la construcción	2.-	Los costos de operación de la empresa son demasiado altos lo que no permite generar más rentabilidad	
		3.-	La capacidad financiera de la empresa para cubrir sus obligaciones acorto plazo es bastante aceptable	3.-	No se han definido metas y objetivos.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	1.-	Facilidad para la contratación de mano de obra para el desarrollo del trabajo que presta la empresa	<b>O1F1</b>	Capacitar al personal actual y sobre todo al nuevo en el campo técnico de construcción y atención al cliente.	<b>O1D2</b>	Estandarizar y priorizar los tipos de materiales que puede comercializar.
	2.-	Condiciones favorables de pago para adquirir materiales	<b>O2F3</b>	Adquisición en el corto plazo de nuevos Vehículos (camionetas) para ampliar el campo de acción técnica.	<b>O2D1</b>	Investigar posibles nuevos proveedores de materiales de construcción en el exterior, con iguales o mejores condiciones técnicas.
	3.-	La empresa cuenta con gran experiencia en el mercado de la construcción, lo que se ve reflejado en el crecimiento de la empresa	<b>O3F2</b>	Intensificar las visitas y asesoría técnica a clientes potenciales (constructores) para visualizar y gestionar las obras a lo largo del próximo año.	<b>O3D3</b>	Realizar un Modelo de Gestión Estratégica a corto, mediano y largo plazo a fin de focalizar los recursos de la compañía.

<b>AMENAZAS</b>	1.-	Los altos costos de importación impiden que se pueda traer nuevos productos frecuentemente.	<b>A1F2</b>	Promover e incentivar las relaciones comerciales con proveedores internacionales, las mismas que incluyen nuevas tecnologías de construcción.	<b>A1D1</b>	Como estrategia se promueve el mantener la distribución de los productos nacionales.
	2.-	La tasa pasiva no hace atractivo al sistema financiero para realizar inversiones	<b>A2F3</b>	Realizar inversiones en tecnologías y Equipos de construcción que permitan una diferenciación con sistemas un tanto artesanales que mantiene la competencia.	<b>A2D2</b>	Estandarizar y priorizar los tipos de materiales que puede comercializar.
	3.-	La producción nacional de materia prima no abastece la demanda del sector de la construcción generando especulación y encarecimiento de la misma.	<b>A3F1</b>	Realizar un estudio de mercado sobre la competencia y además sobre las nuevas demandas de necesidades de los cliente.	<b>A3D3</b>	Realizar una planificación de demanda que permita trabajar con pronósticos acertados de pedidos de materiales a nuestros proveedores y evitar desabastecimientos de los mismos.

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

## 2.4.1.2 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Dentro de este análisis se enfocan las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis FODA para desarrollar estrategias que potencialicen a las Oportunidades o que reten a las Amenazas:

**Tabla N° 6: Estrategias enfocadas a potencializar las oportunidades de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Contratación de mano de obra para el desarrollo que presta la empresa</b>	Implementar un procedimiento de contratación adecuada para la selección del personal
<b>Condiciones favorables de pago en la adquisición de materiales</b>	Realizar alianzas o convenios con los proveedores para establecer políticas favorables de pago
<b>Crecimiento de la empresa debido a la gran experiencia con la que cuenta</b>	Aprovechar la gran experiencia con la que cuenta la empresa estableciendo nuevos servicios dentro del campo de la construcción

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: FODA Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

**Tabla N° 7: Estrategias enfocadas a minimizar las amenazas de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Los altos costos de importación impiden que se pueda traer nuevos productos frecuentemente.</b>	Promover e incentivar las relaciones comerciales con proveedores internacionales, las mismas que incluyen nuevas tecnologías de materiales.
<b>No es atractivo realizar inversiones en el sistema financiero</b>	Adquisición en el corto plazo de un nuevo vehículo (camioneta) para ampliar el campo de acción técnica
<b>No se abastece al mercado nacional la producción de materia prima para la impermeabilización</b>	Realizar una planificación de demanda que permita trabajar con pronósticos acertados de pedidos de materiales a nuestro proveedor local y evitar desabastecimientos de los mismos.

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: FODA Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

### 2.4.1.3 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR Y SUMINISTRO

Para este análisis se toman las Fortalezas y Debilidades destacadas en el análisis FODA para desarrollar las siguientes estrategias de valor:

**Tabla N° 8: Estrategias enfocadas a potencializar las fortalezas de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Personal con alto nivel de experiencia laboral</b>	Capacitar constante y continuamente el recurso humano, promoviendo el desarrollo de sus competencias, convirtiéndose en capital altamente competitivo
<b>Gran experiencia en el campo dentro de la provisión de productos y servicios para la construcción</b>	Intensificar las visitas y asesoría técnica a clientes potenciales (constructores) para visualizar y gestionar las obras a lo largo de los próximos años
<b>La capacidad financiera es aceptable para cubrir sus obligaciones</b>	Realizar inversiones en tecnologías y equipos que permitan una diferenciación con sistemas un tanto artesanales que mantiene la competencia

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: FODA Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

**Tabla N° 9: Estrategias enfocadas a minimizar las debilidades de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>No se ha realizado estudios de mercados</b>	Realizar un estudio de mercado sobre la competencia y además sobre las nuevas demandas de necesidades de los clientes.
<b>Los costos de operación de la empresa son demasiados altos lo que no permite generar más rentabilidad</b>	Estandarizar y priorizar los tipos de materiales que puede ofrecer la empresa, para reducir los costos de mano de obra, transporte y materiales.
<b>No se han definido metas y objetivos</b>	Aplicar un Modelo de Gestión Estratégica a corto, mediano y largo plazo a fin de focalizar los recursos de la compañía

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: FODA Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

## CAPÍTULO III

### **BALANCE SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE BALANCE SCORECARD**

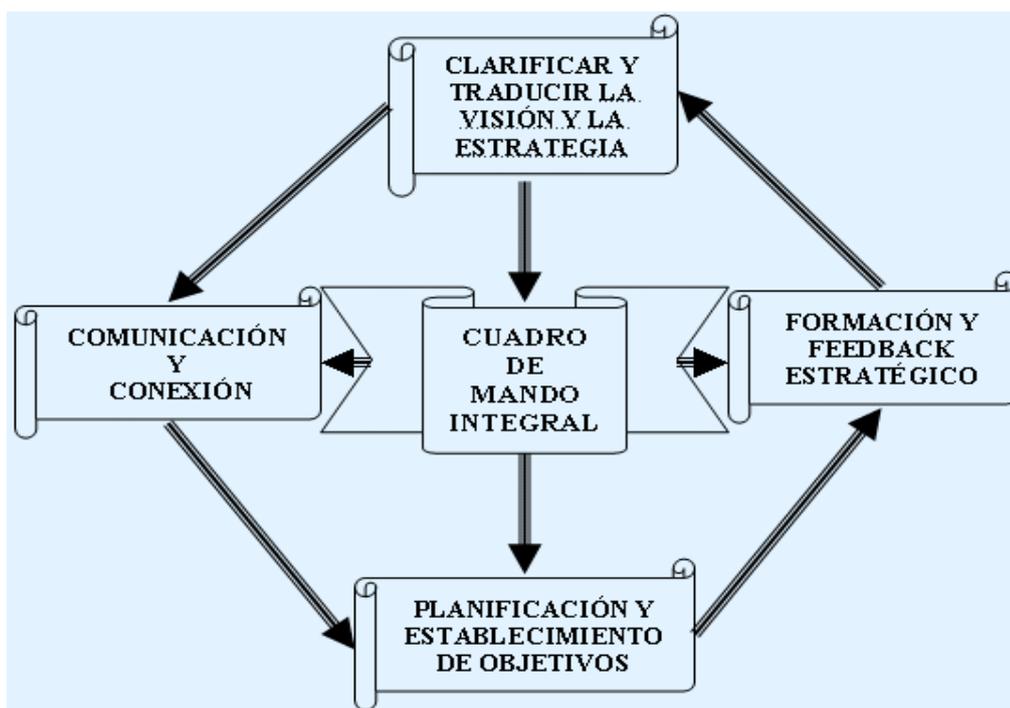
“El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos. Es la Organización Enfocada en la Estrategia”<sup>77</sup>

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

---

<sup>77</sup> [www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-bsc-214932/](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-bsc-214932/)

## Gráfico N° 17: Gestión a través del cuadro de mando integral



**Elaboración:** Kaplan y Norton, año 2000.

**Fuente:** Kaplan y Norton, año 2000.

El Cuadro de Mando Integral sugiere que se vea a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

### PERSPECTIVA FINANCIERA

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial. Esta perspectiva vela por la capacidad de autofinanciación de la empresa. ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing). Bajo ésta perspectiva se identifica el segmento asociado a los clientes y al mercado actual al cual apunta la empresa. La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización plantee. ¿Cómo nos ven los clientes?

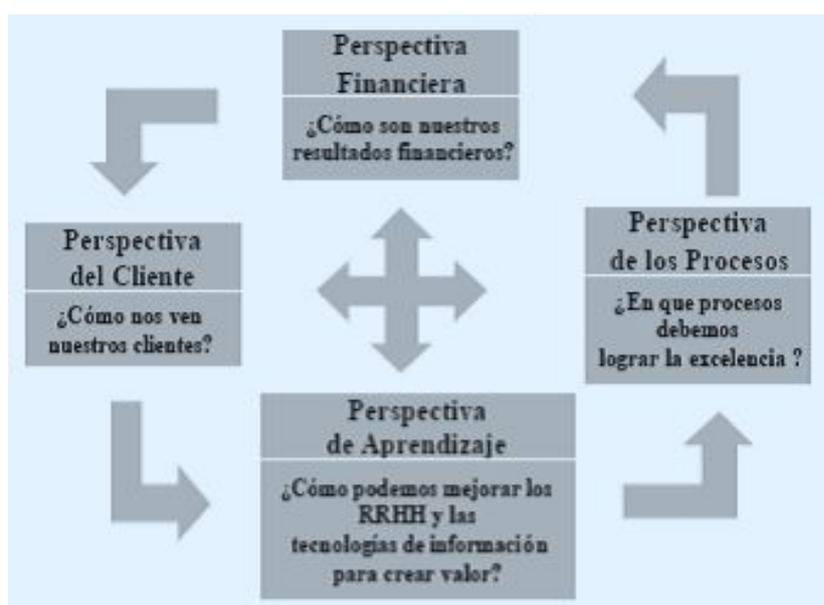
## PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en ésta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de ésta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. ¿En qué debemos sobresalir?

## PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO

Ésta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo. Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la institución, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

### Gráfico N° 18: Gestión a través de perspectivas del CMI



Elaboración: [www.slideshare.net/pao\\_/05-david-lopez](http://www.slideshare.net/pao_/05-david-lopez)  
Fuente: [www.slideshare.net/pao\\_/05-david-lopez](http://www.slideshare.net/pao_/05-david-lopez)

## **3.2 SISTEMAS DE MEDICIÓN**

### **3.2.1 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S**

Los indicadores claves de desempeño son medidores que permiten monitorear el desempeño del programa y cuantificar sus beneficios. Estos indicadores cubren un amplio rango de factores que incluyen: tiempo y costo de paradas planeadas y no planeadas, disponibilidad y eficiencia de la planta, costos de mantenimiento y productividad.

“Los indicadores clave de desempeño son financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio.

Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.”<sup>8</sup>

### **3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI'S**

“Los Indicadores Claves de Desempeño representan un set de medidas que focalizan en aquellos aspectos del desempeño de la organización que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización. Ellos tienen ciertas características que pueden resumirse así:”<sup>9</sup>

- ✓ Deben medirse frecuentemente, podría decirse diariamente, más que en el largo plazo.

---

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Indicadores\\_clave\\_de\\_rendimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicadores_clave_de_rendimiento)

<sup>9</sup> /www.desisa.com/boletines%20pdf/performance%20management/EI%20Nuevo%20Pensamiento%20sobre%20Indicadores.pdf

- ✓ Actuar sobre ellos tanto por parte del Presidente Ejecutivo de la organización, así como de parte del equipo gerencial alto, también en una base diaria o semanal.
- ✓ Todo el personal comprende la medición y cuáles son las acciones correctivas requeridas.
- ✓ La responsabilidad sobre el indicador puede ser identificada en la organización hasta el nivel del individuo o del equipo.
- ✓ Todo KPI tiene un impacto significativo sobre la organización, es decir, impacta la mayor parte del núcleo de factores críticos de éxito y las perspectivas del Balanced Scorecard.
- ✓ Los movimientos positivos afectan todas las demás mediciones de desempeño en una forma positiva.
- ✓ Existe una gran diferencia entre un KPI y un Indicador, ya que un KPI permite tomar decisiones estratégicas mientras que el Indicador nos provee de datos operacionales.

**Tabla N° 10: Indicadores claves de desempeño**

KEY	PERFORMANCE	INDICADOR
↑↓	↑↓	↑↓
CLAVE	DESEMPEÑO	INDICADOR
Fundamental	Impacto Crítico	Medidor
Estratégico	Rentabilidad	Meta
Enfocar el desempeño	Satisfacción	Frecuencia
Garantizar Impacto	Calidad	Fuente de captura
	Productividad	

**Elaboración:** Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, Álvaro Reynoso, pág. 23  
**Fuente:** Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, Álvaro Reynoso, pág. 23

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- ✓ Específicos (*Specific*)
- ✓ Medibles (*Measurable*)
- ✓ Alcanzables (*Achievable*)
- ✓ Realistas (*Realistic*)
- ✓ A Tiempo (*Timely*)

Lo que realmente es importante:

- ✓ Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.
- ✓ Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

Kaplan y Norton, en su libro “Cuadro de Mando Integral”<sup>10</sup>, comentan que para construir un Cuadro de Mando Integral, que traslade la estrategia a los indicadores, la empresa debe seguir tres principios, que permitirá su vinculación con la estrategia:

- **Las relaciones causa-efecto.** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.
- **Los inductores de resultados y actuación.** El Cuadro de Mando Integral, articula un conjunto de indicadores financieros y no financieros.
- **Los indicadores de resultados** se centran en el desempeño final de un período de actividad de la compañía. Se denominan genéricos, porque por sus características son comunes y los usan casi todas las empresas, las mismas que intentan medir y gestionar sus estrategias.
- **Los indicadores de actuación o tendencia,** miden las actividades o procesos que son claves para obtener mejoras en los indicadores de resultado,

---

<sup>10</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 163-164, Gestión 2000, Octubre 2000

identificando lo que debe realizarse. Son singulares para cada empresa, si esta tiene una estrategia de negocio diferencial del resto de la industria. Reflejan el “como”, de una estrategia.

“Un buen CMI, debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de tendencia. Los indicadores de resultado sin los inductores de tendencia no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los indicadores de tendencia sin las medidas de resultados pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada”<sup>11</sup>

- **La vinculación con las finanzas.** Los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando integral deben estar vinculados con los objetivos financieros.

### 3.3 DEFINICIÓN DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS

Existen objetivos que una empresa se propone, los cuales tienen que especificarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y los únicos encargados de esa concreción son los indicadores. Los KPI's permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.

#### 3.3.1 MEDIDAS (INDICADORES)<sup>12</sup>

- ✓ Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.
- ✓ Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planeación de futuro.

---

<sup>11</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 163-164, Gestión 2000, Octubre 2000

<sup>12</sup> [www.microsoft.com/mexico/empresas/businessvalue/businesskpis.msp](http://www.microsoft.com/mexico/empresas/businessvalue/businesskpis.msp)

- ✓ La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de tener en cuenta.
- ✓ La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI3

**Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

### 3.3.2 METAS

“Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default5.asp)

### **Las metas proporcionan un sentido de dirección**

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

### **Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos**

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

### **Las metas guían nuestros planes y decisiones**

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

### **Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso**

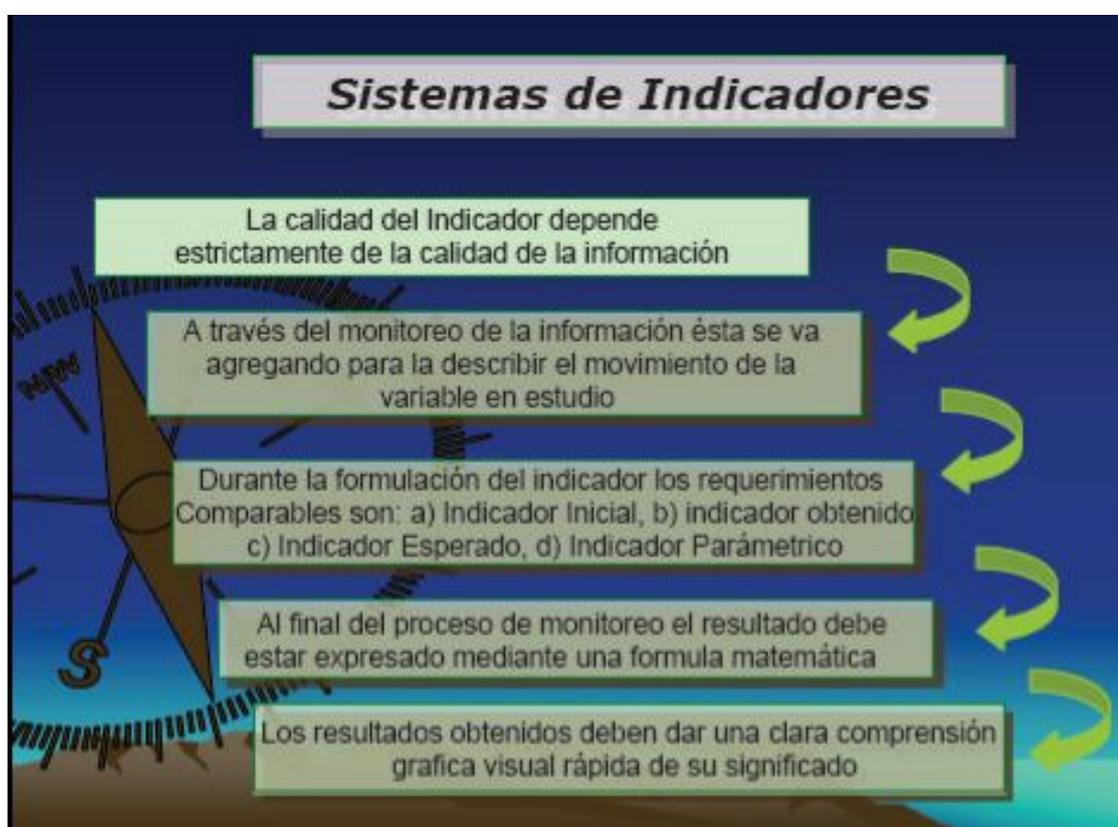
Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "replaneación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

### 3.3.3 MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas.

La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”.<sup>14</sup>

**Gráfico N° 19: Sistemas de indicadores**



**Elaboración:** Ana Lucía Córdova J.  
**Fuente y** [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

<sup>14</sup> NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249 50/[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

**Tabla N° 11: Indicadores de crecimiento y rentabilidad para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”**

PERSPECTIVA	FINANCIERA								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos	Línea Base
Optimizar los gastos y costos de la empresa	Reducción de gastos y costos		Costos + Gastos / Ventas			Semestral		Estados Financieros	10%
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	10%	10%	13%	13%	15%	=10%	=10% a 15%	=15%	Ing. Elizabeth Garzón
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Implementar un Sistema de Control de Gastos y Costos						Ing. Elizabeth Garzón			
Incrementar cartera	MEDIDA								
	Nuevas Obras		Ingreso por nuevas obras / Obras totales			Anual		Estados Financieros	35
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	35	35	40	40	50	=35	=35 a 50	=50	Ing. Edwin León
	MEDIOS								
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación			
Mejorar la Gestión de Cobros						Sra. Ana Albán			

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

Tabla N° 12: Indicadores de clientes y mercado para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”

PERSPECTIVA	CLIENTES								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Aumentar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos		Clientes Satisfechos / Clientes Totales		Semestral		Encuestas de Satisfacción		80%
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	80%	85%	85%	90%	90%	=80%	=80% a 90%«	= 90%	Ing. Edwin León
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
	Realizar Encuestas de Satisfacción de Clientes						Sra. Ana Albán		
Mantener precios competitivos	MEDIDA								
	Precios Competitivos		Precios de los servicios de la empresa /Precios de los servicios de la competencia		TRIMESTRAL		Dpto. Contabilidad y Estudio Precios Competencia		0
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	2%	2%	3%	3%	5%	=2%	=2% a 5%	=5%	Ing. Edwin León
	MEDIOS								
	Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación		
Incorporación de un Sistema de Control de Costos						Ing. Elizabeth Garzón			

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

PERSPECTIVA	CLIENTES								
	MEDIDA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Asegurar el tiempo de entrega	Tiempo de entrega		Tiempo de entrega/ Tiempo Contratado		TRIMESTRAL		Departamento Técnico		4 días promedio
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	4	4	4	3	3	>4	4 a 3	=3	Ing. Edwin León
	MEDIOS								
	Iniciativas estratégicas							Líder de implementación	
Mejorar el tiempo de entrega de obras							Ing. Edwin León.		

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

Tabla N° 13: Indicadores de procesos internos para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS								
	<b>MEDIDA</b>								
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>KPI ( nombre del indicador)</b>	<b>Definición Operacional</b>			<b>Frecuencia de Medida</b>	<b>Fuente de Captura de Datos</b>	<b>Línea Base</b>		
Implementar un sistema de control de avances de obras	Avances de obras	% obra ejecutada/ Obra Contratada			Semanal	Departamento Técnico	80%		
	<b>METAS</b>								
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>Responsable</b>
	80%	85%	85%	90%	95%	80%	= 80% a 95%	= 95%	Ing. Edwin León
	<b>MEDIOS</b>								
	<b>Iniciativas Estratégicas</b>					<b>Líder de implementación</b>			
Aplicación de un sistema de Control de Avance de Obra					Ing. Edwin León				
	<b>MEDIDA</b>								
Brindar un servicio de pre y post venta	Servicio pre y Post Venta	Números de problemas antes y después del servicio			Mensual	Departamento de Ventas	4		
	<b>METAS</b>								
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>Responsable</b>
	4	3	2	1	1	>4	4 a 1	=1	Ing. Mili León
	<b>MEDIOS</b>								
	<b>Iniciativas Estratégicas</b>					<b>Líder de Implementación</b>			
Desarrollo de los procesos de mejoramiento en la Pre y Post Venta					Ing. Mili León				

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS								
	MEDIA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI ( Nombre del Indicador)			Definición operacional		Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos	Línea Base
Investigar y desarrollar nuevos servicios	Número de servicios adicionales			Número Servicios/ Servicios totales		Anual		Encuestas de satisfacción	0
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	15%	20%	20%	25%	30%	= 15%	=15% A 30%	= 30%	Ing. Edwin León
	MEDIOS								
	Iniciativas estratégicas							Líder de implementación	
Desarrollo de la cadena de valor							Ing. Edwin León		
Mejorar el control del inventario	MEDIDA								
	Rotación de inventario de producto "A"			Ventas totales producto "A"/ Inventario Total Producto "A"		Anual		Estados financieros	0
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	6	7	9	10	12	=6	=6 a 12	= 12	Ing. Mili León
	MEDIOS								
Iniciativas estratégicas							Líder de implementación		
Implementación de un sistema de Control de Inventarios							Ing. Elizabeth Garzón		

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

Tabla N° 14: Indicadores de capital intangible para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
	MEDIA									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI ( Nombre del Indicador)		Definición operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Desarrollar el fortalecimiento del personal	% de Capacitaciones		Capacitación Ejecutada/ Capacitación programada			Anual		Dpto. RRHH		60%
	METAS									
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE		Responsable
	60%	65%	75%	80%	90%	= 60%	=60% A 90%	= 90%		Ing. Elizabeth Garzón
	MEDIOS									
	Iniciativas estratégicas					Líder de implementación				
Desarrollo de un Programa de Capacitación					Ing. Edwin León					
Implementar sistemas de información y comunicación organizacional	MEDIDA									
	Disponibilidad de sistemas de información		Información entregada			Mensual		Gerentes Departamentales		1
	METAS									
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE		Responsable
	1	3	5	5	5	<1	=1 a 5	=5		Ing. Elizabeth Garzón
	MEDIOS									
Iniciativas estratégicas					Líder de implementación					
Adquisición e implementación de software del BSC					Ing. Elizabeth Garzón					

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
	MEDIA								
OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI ( Nombre del Indicador)			Definición operacional	Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Desarrollar una Cultura Organizacional	Cultura orientada hacia el personal			Desempeño del Personal	Semestral		Dpto. RRHH		0
	METAS								
	2009	2010	2011	2012	2013	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	60%	65%	70%	60%	90%	=60	=60 a 90	=90	Ing. Elizabeth Garzón
	MEDIOS								
	Iniciativas estratégicas						Líder de implementación		
Implementación de un Programa de Convivencia entre el personal de la empresa						Ing. Elizabeth Garzón			

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 15: Modelo del anotador balanceado para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”**

<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDICIONES INDICADORES</b>	<b>LÍNEA DE BASE N</b>	<b>METAS AÑO N+1</b>	<b>INICIATIVAS/ESTRATEGIAS</b>
<b>RENTABILIDAD INCREMENTO Y RETENCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	RSI	10%	14% ANUAL	IMPLANTAR COSTOS ABC
<b>FACILIDAD EN EL USO DEL PRODUCTO</b>	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	COMPRAS REPETIDAS	30%	60%	PROGRAMA DE CALIDAD DE IDEALIZACIÓN
<b>MEJORAR LA CONFIABILIDAD DEL PRODUCTO  OBTENER EL LIDERAZGO DEL PRODUCTO</b>	MODERNIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	% DEL PROYECTO AVANZADO	N.D	60% EL PRIMER AÑO	PROGRAMA DE INSTALACIÓN
<b>SERVICIO DE CALIDAD SUPERIOR  ATRAER Y RETENER AL MEJOR PERSONAL</b>	DESARROLLAR COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	PRUEBA DE HABILIDAD ESTRUCTURADA	25%	50% AÑO 1 75% AÑO 2	PLAN CAPACITACIÓN PARA TODOS

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** <http://www.e-visualreport.com/files/DEMOCMlluxGantt-1000.html>

Tabla N° 16: Balance Scorecard para la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.

BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CÍA LTDA.						 Cumplió lo planificado (1% de variación)  requiere plan de acción (5% de variación con la meta)  requiere plan de acción (más del 5% de variación con la meta)							
						CUMPLIMIENTO REAL (TRIMESTRAL)				ALINEACIÓN (TRIMESTRAL)			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	METAS	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>FINANCIERA</b>	Generar una rentabilidad promedio anual de 15%	Rendimiento sobre la Inversión	Ingresos Netos /Activos	Iniciativa: Abrir nuevo segmento de clientes regionales y nacionales	15%								 -100,00%
	Reducir gastos totales en un 5% trimestral	% DE GASTOS TOTALES	Gastos Actuales / Gastos año anterior	Iniciativa: Implantar un programa que identifique los gastos innecesarios y suntuosos	5%								 -100,00%
	Reducir los costos un 3% trimestral	% DE COSTOS			3%								 -100,00%
	Incrementar el número de clientes en un 3%, lo que permitirá a la Empresa incrementar sus ingresos.	% DE CLIENTES NUEVOS SEMESTRAL	% DE CLIENTES NUEVOS / SOBRE EL TOTAL DE CLIENTES	Iniciativa: Aprovechar la base de datos de ferreterías y constructoras para impulsar el producto en diferentes ciudades	3%								 -100,00%
<b>CLIENTES</b>	Incrementar semestralmente los niveles de satisfacción de los clientes e bienes como de servicios.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	# DE RECLAMOS RESUELTOS/# DE RECLAMOS TOTALES	Iniciativa. Buscar alternativas creativas de asesoramiento a los clientes con reclamos.	15%								
	Estimular semestralmente a los clientes con promociones y descuentos para que realicen nuevas compras	% DE CLIENTES REICIDENTE EN COMPRAS	% DE CLIENTES REICIDENTES / TOTAL DE CLIENTES	Iniciativa. Buscar clientes que estén dispuestos a seguir manteniendo relaciones con la Empresa	10%								
	Disminuir el porcentaje de clientes insatisfechos	% DE CLIENTES INSATISFECHOS	% DE CLIENTES INSATISFECHOS / SOBRE EL TOTAL DE CLIENTES SATISFECHOS	Iniciativa. Crear una área especial en la Empresa para dar seguimiento y análisis a los casos de insatisfacción del cliente	40%								
<b>PROCESO INTERNO</b>	Mejorar los procesos productivos y administrativos	# DE PROCESOS DEFINIDOS Y REGLAMENTADOS	Manual de Procesos Definidos	Iniciativa: Salir del esquema informal de administración, hacia un modelo planificado, que permita aumentar las operaciones rentables de la Empresa	20%								
	Incrementar el número de clientes satisfechos	% DE CLIENTES SATISFECHOS	% DE CLIENTES SATISFECHOS/ TOTAL DE CLIENTES	Iniciativa: Dar mejor servicio y calidad del producto	50%								
	Mejorar mensualmente la comunicación entre personal de la empresa con los clientes	CLIENTES INFORMADOS	Muestras de satisfacción	Iniciativa: Buscar frecuentemente diversas alternativas de comunicación con los clientes	10%								
<b>APRENDIZAJE</b>	Mejorar el bienestar de los colaboradores hasta llegar al 95% de satisfacción	% DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	Indicador de Satisfacción Interno	Iniciativa: Hacer talleres de integración de participación y liderazgo trimestralmente	95%								
	Desarrollar un programa de capacitación del personal en habilidades múltiples, hasta llegar a tener 1 hora semanal de capacitación	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y EXPERIENCIA	Iniciativa: Incorporar un plan de incentivos a los trabajadores.	80%								

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

### **3.4 BENEFICIOS DEL BALANCE SCORECARD PARA LA EMPRESA “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”**

En forma global, el anotador balanceado provee enormes beneficios que coadyuvan a un alto rendimiento de la empresa:

- a) Ayuda a lograr consenso y compromiso en el equipo de gerencia.
- b) Traduce la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a esclarecer la estrategia a la empresa.
- c) Proporciona una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de la empresa - alineamiento vertical y horizontal.
- d) Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución. Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- e) Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- f) Proporciona la información para el control estratégico y operacional.
- g) Mejora la efectividad gerencial y la toma de decisiones.
- h) Contribuye al aprendizaje organizacional.

Una organización que logra altos niveles de enfoque, alineamiento y aprendizaje mediante un anotador balanceado se convierte en una organización enfocada en la estrategia - una organización preparada para competir en la nueva economía.

#### **3.4.1 ANÁLISIS DEL BALANCE SCORECARD**

Es importante mencionar que el análisis de la tabla balanceada hay que realizarla de abajo hacia arriba, debido exclusivamente a que esta teoría parte del desarrollo del capital intelectual, de los activos intangibles que rodean a la organización, es así que la misma se encuentra apoyada en el desarrollo y aprendizaje, como factor más importante, su recurso humano.

## **CAPÍTULO IV**

### **DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

#### **4.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

Es necesaria que en la empresa cualquier actividad sea desarrollada como proyecto. La realización de las operaciones como proyectos enmarca a las organizaciones hacia la consecución de resultados y hace eficientes los procesos. Para comenzar con un proyecto es necesario elaborar el Tablero de Comando, que es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia.

En lo analizado en el capítulo anterior se pudo identificar los proyectos que se requiere para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”, los cuales se van a desarrollar en el presente capítulo.

#### **4.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

Al crear el mapa estratégico y realizar la asignación de proyectos estratégicos a los objetivos estratégicos, se clasificara el impacto que cada iniciativa tiene sobre los objetivos estratégicos. Dicha clasificación se utiliza para priorizar los proyectos y el tiempo ha ser ejecutados.

Los proyectos o medios estratégicos, se priorizan, calculando el impacto que tendrá la iniciativa en cada uno de los objetivos estratégicos. El grado de impacto es considerado entre la escala de 1 a 9, en donde 1 corresponde a un impacto bajo y 9 corresponde a un impacto alto.

**Tabla N° 17: Matriz de priorización para la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”**

<b>PARÁMETROS DE IMPACTO</b>	
<i>ALTO</i>	<b>9</b>
<i>MODERADO</i>	<b>5</b>
<i>DÉBIL</i>	<b>3</b>
<i>BAJO</i>	<b>1</b>

Los objetivos estratégicos deben ser asignados con pesos ponderados, de acuerdo al análisis FODA que determina cuales objetivos deberán ejecutarse en el menor tiempo posible, a fin de contrarrestar las debilidades y amenazas.

Se multiplica el valor de los objetivos por el impacto de los proyectos y se procede a realizar la sumatoria de los valores asignados por columna y aquellos que tengan puntajes más altos, son los proyectos a realizar en un corto plazo.

**Tabla N° 18: Modelo de gestión estratégica para la empresa “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.” basado en el Balanced Scorecard**

PARÁMETROS DE IMPACTO			PESO	Implementar un Sistema de Control de Gastos y Costos	Mejorar la Gestión de Cobros	Realizar Encuestas de Satisfacción de Clientes	Incorporación de un Sistema de Costos	Mejorar el tiempo de entrega de productos	Aplicación de un Sistema de Control de Avance de entregas	Desarrollo de los procesos de mejoramiento en la Pre y Post Venta	Desarrollo de la Cadena de Valor	Implementación de un Sistema de Control de Inventarios	Desarrollo de un Programa de Capacitación	Adquisición e Implementación del software del BSC	Implementación de un Programa de Convivencia entre el personal de la empresa
ALTO	= 9														
MODERADO	= 5														
DÉBIL	= 3														
BAJO	= 1														
PERSPECTIVAS	Nº:	OBJETIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
FINANCIERA	11	Optimizar los gastos y costos de la empresa	9	9	5		5			3	5	5	3	5	
	12	Incrementar Cartera	8	5	9	1		3	3		3		3	5	
CLIENTES	8	Aumentar la satisfacción de los clientes	8		9		5	9		5	9	3	3		
	9	Mantener precios competitivos	9	9	3	3	9	1			5	5		3	
	10	Asegurar el tiempo de entrega de los productos	8		3	5	1	9	9		5	3		3	5
PROCESOS INTERNOS	4	Implementar un sistema de control de avances de entrega de productos	8	5	3		3	5	9			5			3
	5	Bridar un Servicio de Pre y Post Venta	7		1	5		3		9	5			5	
	6	Investigar y Desarrollar nuevos Servicios	9	3		9		5		3	9		5	9	5
	7	Mejorar el control de inventario	9	5			5		5		5	9	5	5	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Desarrollar el fortalecimiento del personal	9			5			9	3			9	5	5
	2	Desarrollar una cultura organizacional	8	3		3		5		5	5		5	9	5
	3	Implementar sistemas de información y comunicación organizacional	8		5	5					5		5	9	9
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>338</b>	<b>238</b>	<b>372</b>	<b>203</b>	<b>291</b>	<b>366</b>	<b>264</b>	<b>451</b>	<b>235</b>	<b>350</b>	<b>502</b>	<b>226</b>
<b>PRIORIZACIÓN</b>				<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

Al momento de establecer la matriz de priorización se enlistara los proyectos, de acuerdo al impacto estratégico total. El tiempo que se estima para el desarrollo de los mismos dependerá del siguiente cuadro:

PLAZO	AÑOS
CORTO	2012
MEDIANO	2013 – 2014
LARGO	2015

**Tabla N° 19: Resumen de proyectos estratégicos de “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.”**

PROYECTO	PLAZO	AÑOS
Adquisición e Implementación del Software del BSC	CORTO	2012
Desarrollo de la Cadena de Valor	CORTO	2012
Realizar Encuestas de Satisfacción de Clientes	CORTO	2012
Aplicación de un Sistema de Control de entrega de productos	MEDIANO	2013
Desarrollo de un Programa de Capacitación	MEDIANO	2013
Implementar un Sistema de Control de Gastos y Costos	MEDIANO	2014
Mejorar el Tiempo de entrega de productos	MEDIANO	2014
Desarrollo de los Procesos de Mejoramiento en Pre y Post Venta	LARGO	2015
Mejorar la Gestión de Cobros	LARGO	2015
Implementación de un Sistema de Control de Inventarios	LARGO	2015
Implementación de un Programa de Convivencia entre el personal de la Empresa	LARGO	2015
Incorporación de un Sistema de Costos	LARGO	2015

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

#### **4.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS**

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo:

**Tabla N° 20: Adquisición e implementación del software del BSC**

<b>Nombre:</b>	<b>Adquisición e Implementación del Software del BSC</b>												<b>Proyecto N°:- 1</b>	
<b>Objetivo:</b>	Monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.													
<b>Área:</b>	Departamento Técnica													
<b>Responsable:</b>	Ing. Edwin León													
<b>Plazo:</b>	Corto													
<b>Alcance:</b>	Toda la Empresa y Clientes													
N°:-	Actividad	Ene-12				Feb-12				Mar-12				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Analizar los requerimientos del software BSC de acuerdo a las necesidades de la empresa													
2	Cotizar y definir el servidor del software													
3	Diseño y desarrollo del software BSC													S 1000,00
4	Pruebas de monitoreo y capacitación técnica													S 300,00
5	Implementación del software BSC													
<b>SUBTOTAL</b>													S 1.300,00	
<b>ASESORÍA</b>													S 300,00	
<b>TOTAL</b>													<b>S 1600,00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 21: Desarrollo de la cadena de valor**

<b>Nombre:</b>		Desarrollo de la cadena de valor											<b>Proyecto N° 2</b>	
<b>Objetivo:</b>		Mejorar la gestión de la empresa a través de la cadena de valor												
<b>Área;</b>		Departamento técnico												
<b>Responsable:</b>		Ing. Edwin León												
<b>Plazo:</b>		Corto												
<b>Alcance:</b>		Toda la empresa y clientes												
N°	Actividad	Enero 2012				Febrero 2012				Marzo 2012				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Investigación de la situación actual de la empresa.													
2	Diseño de la Cadena de Valor													\$ 100.00
3	Alineamiento de las estrategias en base al mapa de procesos.													\$ 100.00
4	Aprobación de la Cadena de Valor													
5	Implementación del Proyecto													
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 200.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 500.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 22: Encuestas de satisfacción de clientes**

<b>Nombre:</b>	Encuestas de satisfacción de clientes												<b>Proyecto N° 3</b>	
<b>Objetivo:</b>	Determinar las necesidades de los clientes y nuevos requerimientos													
<b>Área;</b>	Ventas													
<b>Responsable:</b>	Sra. Ana Albán													
<b>Plazo:</b>	Corto													
<b>Alcance:</b>	Todos los clientes de la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda.													
N°	Actividad	Enero 2012				Febrero 2012				Marzo 2012				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar las necesidades de los clientes													\$ 100.00
2	Determinación de la muestra a ser estudiada													
3	Elaboración de la encuesta a realizar													\$ 100.00
4	Aprobación de la encuesta													
5	Ejecución de la encuesta a clientes													
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 200.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 500.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 23: Aplicación de un sistema de control de entrega de productos**

<b>Nombre:</b>	Aplicación de un sistema de control de entrega de productos																<b>Proyecto N° 4</b>	
<b>Objetivo:</b>	Controlar la entrega de productos																	
<b>Área;</b>	Técnica																	
<b>Responsable:</b>	Ing. Edwin León																	
<b>Plazo:</b>	Mediano																	
<b>Alcance:</b>	Todos los clientes																	
N°	Actividad	Enero 2013				Febrero 2013				Marzo 2013				Abril 2013				Recursos
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Determinar las necesidades de la empresa																	
2	Estudiar el tipo de mensaje que requiere la empresa de acuerdo a sus necesidades																	\$ 50.00
3	Análisis de costos de los posibles sistemas de control																	
4	Aprobación del costo del sistema																	\$ 500.00
5	Implementación del sistema																	\$ 200.00
6	Capacitación sobre sistema de control																	\$ 300.00
7	Ejecución del proyecto.																	
<b>SUBTOTAL</b>																\$1.050.00		
<b>ASESORÍA</b>																\$ 300.00		
<b>TOTAL</b>																<b>\$ 1350.00</b>		

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 24: Desarrollo de un programa de capacitación**

<b>Nombre:</b>	Desarrollo de un programa de capacitación												<b>Proyecto N° 5</b>	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar la capacidad del talento humano de la empresa													
<b>Área;</b>	Toda la empresa													
<b>Responsable:</b>	Ing. Edwin León													
<b>Plazo:</b>	Mediano													
<b>Alcance:</b>	Todos los empleados de la empresa													
N°	Actividad	Mayo 2013				Junio 2013				Julio 2013				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Análisis de la situación actual de la empresa													
2	Establecer las verdaderas necesidades de capacitación del personal de Guillermo Pasquel Cía. Ltda.													\$ 50.00
3	Determinar los tipos de capacitación a dictarse													\$ 50.00
4	Análisis de costos de la capacitación externa													\$ 800.00
5	Análisis de costos de la capacitación interna													\$ 250.00
6	Aprobación de costos de capacitación													
7	Ejecución de la capacitación interna y externa													\$ 200.00
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 1350.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1650.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 25: Implementación de un sistema de control de gastos y costos**

<b>Nombre:</b>	Implementación de un sistema de control de gastos y costos																<b>Proyecto N° 6</b>	
<b>Objetivo:</b>	Mejorar y optimizar los gastos y costos de la empresa																	
<b>Área;</b>	Contabilidad																	
<b>Responsable:</b>	Ing. Elizabeth Garzón																	
<b>Plazo:</b>	Mediano																	
<b>Alcance:</b>	Área financiera																	
N°	Actividad	Enero 2014				Febrero 2014				Marzo 2014				Abril 2014				Recursos
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Determinación de los motivos que existen para que los gastos y costos de la empresa sean altos.																	
2	Analizar el tipo de software adecuado a la empresa																	\$ 100.00
3	Estudiar costos de software																	\$ 900.00
4	Aprobación de costos del paquete																	
5	Pruebas técnicas del software																	\$ 200.00
6	Capacitación de sistema																	\$ 250.00
7	Implementación del software																	\$ 300.00
<b>SUBTOTAL</b>																\$ 1750.00		
<b>ASESORÍA</b>																\$ 300.00		
<b>TOTAL</b>																<b>\$ 2050.00</b>		

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 26: Mejora del tiempo de entrega de los productos**

<b>Nombre:</b>	Mejora del tiempo de entrega de los productos												<b>Proyecto N° 7</b>	
<b>Objetivo:</b>	Aumentar la satisfacción de los clientes													
<b>Área;</b>	Técnica													
<b>Responsable:</b>	Ing. Edwin León													
<b>Plazo:</b>	Mediano													
<b>Alcance:</b>	Personal operativo													
N°	Actividad	Mayo 2014				Junio 2014				Julio 2014				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Análisis de la situación actual de la empresa													
2	Establecer las necesidades de los clientes													\$ 50.00
3	Determinar los planes de acción para mejorar los tiempos de entrega de los productos													\$ 200.00
4	Análisis de costos de los planes de acción													
5	Aprobación de costos													\$ 350.00
6	Ejecución de planes de acción para mejorar los tiempos de entrega de productos.													\$ 150.00
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 750.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1050.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 27: Desarrollo de los procesos de mejoramiento de pre y post venta**

<b>Nombre:</b>	Desarrollo de los procesos de mejoramiento de pre y post venta												<b>Proyecto N° 8</b>	
<b>Objetivo:</b>	Incrementar la cartera de clientes													
<b>Área;</b>	Ventas													
<b>Responsable:</b>	Ing. Mili León													
<b>Plazo:</b>	Largo													
<b>Alcance:</b>	Área de ventas													
N°	Actividad	Enero 2015				Febrero 2015				Marzo 2015				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Establecer cuáles son las necesidades de los clientes de la empresa													\$ 50.00
2	Desarrollar el diseño del servicio de preventa para la empresa													\$150.00
3	Diseñar el servicio post venta para Guillermo Pasquel Cía. Ltda.													\$ 150.00
4	Aprobación de la implementación de los nuevos servicios de la empresa													
5	Ejecución de los nuevos servicios de Guillermo Pasquel													
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 350.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 650.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 28: Mejorar la gestión de cobros**

<b>Nombre:</b>		Mejorar la gestión de cobros										<b>Proyecto N° 9</b>		
<b>Objetivo:</b>		Incrementar la cartera												
<b>Área;</b>		Contabilidad												
<b>Responsable:</b>		Ing., Elizabeth Garzón												
<b>Plazo:</b>		Largo												
<b>Alcance:</b>		Área financiera y clientes												
N°	Actividad	Abril 2015				Mayo 2015				Junio 2015				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Evaluar las necesidades de la empresa													
2	Elaboración de políticas claras de cobros													\$ 150.00
3	Estudio de las políticas de cobro													
4	Aprobación de las políticas de cobro de la empresa													
5	Ejecución de las políticas.													\$ 100.00
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 250.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 550.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 29: Implementación de un sistema de control de inventario**

<b>Nombre:</b>		Implementación de un sistema de control de inventario										<b>Proyecto N° 10</b>		
<b>Objetivo:</b>		Mejorar el control de inventarios												
<b>Área;</b>		Operaciones - Bodega												
<b>Responsable:</b>		Ing. Edwin León												
<b>Plazo:</b>		Largo												
<b>Alcance:</b>		Personal operativo												
N°	Actividad	Abril 2015				Mayo 2015				Junio 2015				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Evaluar el software de acuerdo a las necesidades de la empresa													
2	Estudiar los costos de las diferentes propuestas del software													
3	Aprobar el costo del software escogido													\$ 500.00
4	Implementación del software													\$ 200.00
5	Capacitación del sistema													
6	Ejecución del sistema de control de inventarios													\$ 150.00
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 850.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1150.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 30: Implementación de un programa de convivencia entre el personal de la empresa**

<b>Nombre:</b>	Implementación de un programa de convivencia entre el personal de la empresa	<b>Proyecto N° 11</b>												
<b>Objetivo:</b>	Mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la identidad de pertenencia del personal													
<b>Área;</b>	Toda la empresa													
<b>Responsable:</b>	Ing. Elizabeth Garzón													
<b>Plazo:</b>	Largo													
<b>Alcance:</b>	Personal de la empresa													
N°	Actividad	Abril 2015				Mayo 2015				Junio 2015				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Evaluar las necesidades del personal que labora en la empresa													
2	Determinar lugar y fecha para la realización de la convivencia													
3	Elaborar el programa a desarrollarse en la convivencia													
4	Aprobación del programa													
5	Aprobación del presupuesto para la convivencia													\$ 450.00
6	Realizar la convivencia													
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 450.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 750.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 31: Incorporación de un sistema de costos**

<b>Nombre:</b>		Incorporación de un sistema de costos										<b>Proyecto N° 12</b>		
<b>Objetivo:</b>		Optimizar los costos de la empresa												
<b>Área;</b>		Contabilidad												
<b>Responsable:</b>		Ing. Edwin León												
<b>Plazo:</b>		Largo												
<b>Alcance:</b>		Área financiera												
N°	Actividad	Octubre 2015				Noviembre 2015				Diciembre 2015				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Evaluar el software de acuerdo a las necesidades de la empresa													
2	Estudiar los costos de las diferentes propuestas de software													
3	Aprobar el costo del software escogido													\$ 800.00
4	Implementación del software													\$ 250.00
5	Capacitación del sistema													
6	Ejecución del sistema de control de inventarios.													\$ 150.00
<b>SUBTOTAL</b>													\$ 1200.00	
<b>ASESORÍA</b>													\$ 300.00	
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1500.00</b>	

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

## CAPÍTULO V

### PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

La presupuestación en la empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda. permitirá provisionar los recursos a necesitar para un determinado proyecto a incurrir a implementar, es decir obtener una proyección de los valores a desembolsar por los gastos necesarios para el mejor desarrollo de la organización.

#### 5.1 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

La evaluación financiera determinará la situación actual de la empresa y podrán observar la rentabilidad al implementar los proyectos.

##### 5.1.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS

Elaborando el presupuesto de cada proyecto se podrá observar los recursos necesarios para su implementación.

**Tabla Nº 32: Presupuestación financiera de proyectos de “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”**

	PROYECTO	PLAZO	AÑOS	PRESUPUESTO
1	Adquisición e Implementación del Software del BSC	CORTO	2012	1.600
2	Desarrollo de la Cadena de Valor	CORTO	2012	500
3	Realizar Encuestas de Satisfacción de Clientes	CORTO	2012	500
4	Aplicación de un Sistema de Control de entrega de productos	MEDIANO	2013	1.350
5	Desarrollo de un Programa de Capacitación	MEDIANO	2013	1.650
6	Implementar un Sistema de Control de Gastos y Costos	MEDIANO	2014	2.050
7	Mejorar el Tiempo de entrega de productos	MEDIANO	2014	1.050
8	Desarrollo de los Procesos de Mejoramiento en Pre y Post Venta	LARGO	2015	650
9	Mejorar la Gestión de Cobros	LARGO	2015	550
10	Implementación de un Sistema de Control de Inventarios	LARGO	2015	1.150
11	Implementación de un Programa de Convivencia entre el personal de la Empresa	LARGO	2015	750
12	Incorporación de un Sistema de Costos	LARGO	2015	1.500
	<b>TOTAL</b>			<b>13.300</b>

**Elaborado por:** Ana Lucía Córdova J.

**Fuente:** Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 33: Presupuesto de proyectos según ejecución**

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PERIODO			
		2012	2013	2014	2015
CORTO	2.600 USD.	2.600 USD.			
MEDIANO	6.100 USD.		3.000 USD.	3.100 USD.	
LARGO	4.600 USD.				4.600 USD.
<b>TOTAL</b>	<b>13.300 USD.</b>				

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

**Tabla N° 34: Porcentaje estimado del desembolso anual**

PERIODO DE TIEMPO	COSTO	PORCENTAJE	PERIODO			
			2012	2013	2014	2015
CORTO	2600 USD.	19,55%	100%			
MEDIANO	6100 USD.	45,86%		0,49%	0,51%	
LARGO	4600 USD.	34,59%				100%
<b>TOTAL</b>	<b>13300 USD.</b>	<b>100%</b>				

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.

Fuente: Ana Lucía Córdova J.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Al tratarse de una mediana empresa de carácter familiar, “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”, se ha venido manejando de una forma netamente empírica, descuidando básicamente aspectos como el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa basado en la Planificación Estratégica que le permita tener un direccionamiento hasta el año 2015.
2. Mediante el análisis del diagnóstico situacional se pudo determinar que “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.” posee una serie de debilidades como: la falta de un direccionamiento estratégico, mal manejo y control de inventarios, la falta de un sistema de costos. De igual manera se pudo establecer algunas fortalezas con la que cuenta la empresa, entre las que se destacan: la gran experiencia que posee el personal operativo y en especial el gerente técnico, se cuenta con una capacidad financiera aceptable para cubrir sus obligaciones.
3. El direccionamiento estratégico tal como se lo planteó, permitirá obtener ventajas competitivas cuantificables en función de las perspectivas estratégicas definidas (financiera, clientes procesos eficientes y desarrollo del capital intangible o recursos de la empresa).
4. El desarrollo del Tablero de Control o el Balanced Scorecard, está en concordancia con el direccionamiento, que a su vez permitió orientar las estrategias y objetivos estratégicos mediante la determinación de medidas, metas y medios.
5. A través del presupuesto financiero realizado para la aplicación de los proyectos se puede concluir que dichos proyectos son rentables y viables para “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”. y permitirá que la empresa incremente sus niveles de ventas.

6. Los resultados obtenidos sobre la medición del clima laboral en la empresa “Guillermo Pasquel Cía. Ltda. respecto a su entorno laboral son de gran importancia porque por primera vez se analizan y difunden entre los trabajadores. Además, reflejan los factores favorables y desfavorables del ambiente laboral, lo cual permite orientarse hacia el desarrollo de un clima mejor tanto para los trabajadores como para los factores de producción y competitividad. En la medida que se logre un equilibrio, los trabajadores podrán sumergirse en sus labores, esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño, concebir el trabajo como parte central de su vida y disfrutar de la participación en la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

1. Definir la estructura organizacional para “GUILLERMO PASQUEL CÍA. LTDA.” asignando responsables y responsabilidades con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones en la empresa.
2. Es necesario revisar el estudio de diagnóstico situacional a fin de actualizar datos y nuevas tendencias del entorno y la competencia, y por ende del direccionamiento estratégico existente.
3. Difundir la nueva filosofía (Misión, Visión, principios, valores, objetivos medidas y medios estratégicos) a todo el personal de “Guillermo Pasquel Cía. Ltda.”, esto permitirá el involucramiento y compromiso del personal para con la empresa.
4. Ejecutar el Cuadro de Mando Integral basado en la Planificación Estratégica propuesto, puesto que el mismo refleja las debilidades de la empresa y la forma más efectiva de contrarrestarlas.
5. Implementar y utilizar la herramienta del tablero de control o balanced Scorecard, que le permita a la empresa monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, y lograr el desarrollo administrativo, comercial y financiero de la empresa.
6. Se debe aplicar y ejecutar los proyectos estratégicos ya que ayudaran al mejoramiento y desarrollo del personal, haciéndolos más eficientes en sus actividades diarias.
7. Se debe desarrollar e implementar los proyectos definidos hasta el año 2015, ya que ayudaran al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENFARI, Robert C, Planificación Estratégica para el Siglo XXI, Boston, USA, Harvard, 320 p.
- BRUCE, Andy, Langdon, Ken, El pensamiento estratégico, Bogotá, Colombia, 72 p. Norma.
- COOPER, James, Enseñanzas de estrategia. 1° edición. México 1993
- CONSTANTINOS C Markides, En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias, Editorial Norma, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2002.
- Competitividad y Conceptos de Globalización, International Thomson Editores, Tercera Edición, México, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2002.
- DRUKER, Peter, Administración para el Futuro, 2da. edición, Buenos Aires, 1993.
- FRED, David, Conceptos De Administración Estratégica, Prentice Hall, Quinta Edición, México, 1999.
- GOODSTEIN, Leonard, Planeación Estratégica Aplicada, 1ra. edición, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 2001.
- HAYES, Bob. Cómo medir la Satisfacción de los Clientes, Gestión 2000
- HILL Charles & JONES Gareth, Administración Estratégica, 3ra. edición, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 1996.
- ITESM, Administración por Calidad Total, México, Agosto de 1996.
- KENNETH, Albert, Biblioteca de Administración Estratégica. McGraw-Hill. México MICHAEL Z. BROOKE, MILLS WILLIAM, El ejecutivo visionario, 2da. edición., McGraw-Hill.
- MORRISEY, George L, Planeación a Largo Plazo. Creando su propia estrategia, México: Prentice Hall, 109 p.
- MASIFERN, Esteban; Ricart, J.E.; Vila, J, Dirección Estratégica, Barcelona, España, Folio, 113 p.

- ROURE, J. B.; MOÑINO, M.; RODRIGUEZ Badal, M.A, La gestión estratégica de los procesos, metodologías para la mejora permanente de los procesos, Barcelona, España, 132 p.
- SALLENAVE, Jean-Paul, Gerencia y planeación estratégica, Bogotá, Colombia Norma, 283 p.
- SANDOVAL, Orlando, Calidad Y Participación, Editorial Fraga, Segunda Edición, 1993
- STEINER, George, Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe saber, una guía paso a paso, Décimo séptima reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México
- PONCE, Xavier, Cultura, Sociedad y Crisis. La Cultura en el Ecuador de las próximas décadas, Ecuador Siglo XXI, Quito, 1992.
- SANDOVAL, Orlando, Calidad y Participación, 3ra edición., Corporación Ediciones-Abaco, Cía. Ltda., Ecuador, 1995.
- PORTER, Michael, Estrategia competitiva. 1° edición. México 1982
- TAMAYO, Mario, Proceso De La Investigación Científica, Tercera Edición, Noriega Editores, 1996.
- TORO ALVAREZ, Fernando. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Editor Cincel, 2001.
- ZEITHAML, Bitner. Marketing de servicios, segunda edición, México, Editorial McGraw Hill, 2001.

# ANEXOS

## ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA “EMPRESA GUILLERMO PASQUEL CIA. LTDA.”

Marque con una X. Califique las preguntas del 1 al 5, tomando en cuenta que 1 es la calificación más baja o negativa y 5 la calificación más alta o positiva.

<b>1. LA EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.1 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?						
1.2 ¿Le gusta su empresa?						
1.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?						
1.4 ¿Se siente integrado en su empresa?						
1.5 ¿Recomendaría usted a un conocido trabajar en la empresa?						
1.6 ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?						
<b>2. CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONÓMICAS</b>						
2.1 ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
2.2 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?						
2.3 ¿El nivel de ruido es soportable?						
2.4 ¿Se mantiene limpia la empresa?						
2.5 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?						
2.6 ¿Tiene los implementos de seguridad apropiados?						
<b>3. POSIBILIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA</b>						

3.1 ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?						
3.2 ¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						
3.3 ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?						
3.4 ¿Se siente realizado en su trabajo?						
3.5 ¿Su trabajo es lo suficientemente variado?						
<b>4. COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>COMENTARIOS</b>
4.1 ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?						
4.2 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?						
4.3 ¿Existe un trato respetuoso de sus compañeros hacia usted?						
4.4 ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?						
4.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?						
4.6 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?						
<b>5. JEFE Y SUPERIORES</b>						
5.1 ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?						
5.2 ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?						
5.3 ¿Considera que su jefe es participativo?						
5.4 ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?						

5.5 ¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?						
5.6 ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?						
<b>6. PUESTO DE TRABAJO</b>						
6.1 ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?						
6.2 ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?						
6.3 ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?						
6.4 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?						
6.5 ¿Existen posibilidades reales de ascenso en su empresa?						
<b>7. REMUNERACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>COMENTARIOS</b>
7.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
7.2 ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?						
7.3 ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?						
7.4 ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?						
7.5 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?						

<b>8. RECONOCIMIENTO</b>						
8.1 ¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?						
8.2 ¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?						
8.3 ¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?						
<b>9. COMUNICACIÓN</b>						
9.1 ¿Existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados?						
9.2 ¿Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes?						
9.3 ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?						

### Matriz de Ponderación

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>I</b>	<b>PS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>

Siendo:

**I: INSATISFACTORIO**  
**PS: POCO SATISFACTORIO**  
**R: REGULAR**  
**S: SATISFACTORIO**  
**MS: MUY SATISFACTORIO**

Elaborado por: Ana Lucía Córdova J.