



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### Autores:

Guanoluisa Guamushig Miryan Pilar

Chariguaman Velasque María Josefina

#### Director:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

Latacunga - Ecuador

Abril - 2015

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación de una **“PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”** son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
Guanoluisa Guamushig Miryan Pilar

C.I. # 050300927-6

.....  
Chariguaman Velasque María Josefina

C.I. # 050286598-3



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Latacunga – Ecuador**

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación con el tema:

**“PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”** de las señoritas Guanoluisa Guamushig Miryam Pilar con C.I 050300927-6 y Chariguaman Velasque María Josefina con C.I.050286598-3, estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que el informe Investigación cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos - técnicos suficientes para ser sometidos al Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y aprobación.

Latacunga, Abril del 2015

.....  
Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo  
DIRECTOR DE TESIS:

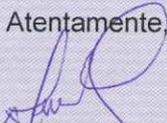
## CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** certifica que las SRTAS. MIRYAM PILAR GUANOLUISA GUAMUSHIG con CC 050300927-6 y MARIA JOSEFINA CHARIGUAMAN VELASQUE con CC 050286598-3, elaboraron su trabajo de tesis con el tema "PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013" Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el interesado puede hacer uso de la presente como estime conveniente.

Esta certificación es de carácter informativo y es estrictamente confidencial, se le otorga a petición expresa del titular. No implica para **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI**, ni para sus funcionarios ningún tipo de garantía o responsabilidad.

Latacunga 10 de Abril, 2014

Atentamente,

  
Anibal Culqui



**GERENTE - PROPIETARIO**

RUC. 0500534474001

FONO: 032262185/032262065



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En Calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Carrera Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; por cuanto las postulantes: Guanoluisa Guamushig Miriam Pilar y Chariguaman Velasque María Josefina, con el tema de tesis: “**PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013**” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa de tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Abril 2015

Para constancia firman:

.....  
Dra. Barbosa Reyes Mónica Jeaneth

**PRESIDENTE**

.....  
Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora

**OPOSITOR**

.....  
Ing. Cifuentes Chaquina Rosario Elizabeth  
**MIEMBRO**



## *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: la traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Contabilidad Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas **Guanoluisa Guamushig Miryam Pilar** con CI.050300927-6, **Chariguaman Velasque María Josefina** con CI.050286598-3 cuyo título versa: **“PROPUESTA DE UNBALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”**. Lo realizo bajo mi supervisión cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Marzo del 2015

Atentamente,

.....

MgS. Romero Palacios Amparo

DOCENTE DEL CENTRO CULTURAL DE IDIONAS

C.I.0501369189

## **AGRADECIMIENTO AUTORA**

A Dios por ser nuestro creador y guía, iluminándome el corazón y la mente en cada paso que doy.

A mi madre, a José Luis y a la Sra. Angelita quienes me brindaron su apoyo incondicional durante mi trayectoria en la Universidad y hasta culminar con este trabajo que me permitió alcanzar una de mis metas anheladas.

Miryam Guanoluisa

## **AGRADECIMIENTO AUTORA**

Principalmente agradezco a Dios quien me concedió la vida, a mis queridos padres por confiar en mí y brindarme todo su apoyo.

De manera muy especial mi eterno reconocimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a quienes me apoyaron durante mis años de vida estudiantil; docentes, y tutor de tesis, quienes con paciencia supieron guiarme hacia el camino del saber, hasta convertirme en una profesional útil en la sociedad, por lo que me llevo los mejores recuerdos.

Chariguaman María

## **DEDICATORIA AUTORA**

El esfuerzo plasmado en este trabajo le dedico al motor de mi existencia mi madre Manuela, a mi hija Gabriela y a mis hermanos (a) quienes son mi vida, de ellos aprendí la humildad, la unión y el trabajar sin temor ya que el hecho de verlos cada día me impulso para seguir con amor y responsabilidad en el cumplimiento de este objetivo.

¡Los amo mucho!

Miryam Guanoluisa

## **DEDICATORIA AUTORA**

El presente trabajo está dedicado con todo el amor A MIS QUERIDOS PADRES, Gonzalo y Francisca, y hermanos (a) seres maravillosos que me dieron la vida, me supieron guiar por el buen camino con sus sabios consejos, por su apoyo incondicional y sincero en todos esos momentos duros y difíciles de mi vida, estaban conmigo ayudándome para afrontar los problemas, y seguir adelante a fin de lograr plasmar este sueño tan anhelado como es el de obtener mi título.

Chariguaman María

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada.....	I
Autoría.....	II
Aval del director de tesis.....	III
Certificado de la empresa IMC.....	IV
Aprobación del Tribunal de Grado.....	V
Aval de Traducción.....	VI
Agradecimiento Autora.....	VII
Agradecimiento Autora.....	VIII
Dedicatoria Autora.....	IX
Dedicatoria Autora.....	X
Índice general.....	XI
Resumen.....	XVIII
Abstract.....	XIX
Introducción.....	XX

## CAPÍTULO I

### 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

<b>1.1.</b>	<b>ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.</b>	<b>CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....</b>	<b>2</b>
1.3.	Marco Teórico.....	3
<b>1.3.1</b>	<b>EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.3.1.1.	Definición de Empresa.....	3
1.3.1.2.	Clasificación de la empresa.....	4
1.3.1.3.	Funciones de las Empresas.....	4
1.3.1.4.	Objetivos Empresariales.....	5
1.3.1.5.	Recursos de la Empresa.....	5
<b>1.3.2.</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>7</b>
1.3.2.1.	Definición de Gestión Administrativa.....	7
1.3.2.2.	Características de la Gestión Administrativa.....	8
1.3.2.3.	Estructuras de la Organización.....	8
1.3.2.4.	Proceso de la Gestión Administrativa.....	8
1.3.2.5.	Objetivos de la Gestión Administrativa.....	9
<b>1.3.3.</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>10</b>
1.3.3.1.	Definición de la Planificación Estratégica.....	10
1.3.3.2.	Objetivos de la Planificación Estratégica.....	11
1.3.3.3.	Características de la Planificación Estratégica.....	11

1.3.3.4.	Fases de la Planeación Estratégica.....	12
1.3.3.5.	Puntos de Vista en la Planeación Estratégica.....	13
1.3.3.6.	Principales Características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica.....	14
1.3.3.7.	Proceso de la Planeación Estratégica.....	15
1.3.3.8	Conversión de Planeaciones Estratégicas en Decisiones Actuales.....	16
<b>1.3.4.</b>	<b>CADENA DE VALOR.....</b>	<b>18</b>
1.3.4.1.	Definición de la Cadena de valor.....	18
1.3.4.2.	Diseño de la Cadena de Valor.....	18
1.3.4.3.	Esquema de la Cadena de Valor Genérica.....	19
1.3.4.3.1.	Actividades de Apoyo.....	19
1.3.4.3.2.	Actividades Primarias.....	20
1.3.4.4.	Actividades que Participan en la Cadena de Valor.....	21
1.3.4.5.	Tipos de Cadena de Valor.....	22
1.3.4.6.	Diagnóstico de las Capacidades Competitivas.....	22
1.3.4.7.	Costo de las Actividades de la Cadena de Valor.....	23
1.3.4.8.	Administración de la Cadena de Valor.....	24
1.3.4.9.	Panorama Competitivo y la Cadena de Valor.....	25
<b>1.3.5.</b>	<b>BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>26</b>
1.3.5.1.	Definición de Balanced Scorecard.....	26
1.3.5.2.	Perspectivas del Balanced Scorecard (CMI).....	27
1.3.5.2.1.	Perspectiva Financiera.....	28
1.3.5.2.2.	Perspectiva del Cliente.....	28
1.3.5.2.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	29
1.3.5.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	30
1.3.5.3.	Objetivos del CMI.....	31
1.3.5.4.	Ventajas del Balanced Scorecard.....	31
1.3.5.5.	Desventajas del Balanced Scorecard.....	32
<b>1.3.5.6</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3.5.7.</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
1.3.6.	<b>INDICADORES.....</b>	<b>33</b>
1.3.6.1.	Definiciones de Indicadores de Gestión.....	33
1.3.6.1.1.	Elementos de Indicadores de Gestión.....	34
1.3.6.1.2.	Características de Indicadores de Gestión.....	35
1.3.6.1.3.	Beneficios de los Indicadores de Gestión.....	35
1.3.6.1.4.	Objetivos de Indicadores de Gestión.....	36
1.3.6.1.5.	Clases de indicadores de Gestión.....	36
1.3.6.2.	Definiciones de Indicadores Financieros.....	36
1.3.6.2.1.	Clases de Indicadores Financieros.....	37
1.3.6.2.2.	Ejemplos de Indicadores del Cuadro de Mando Integral en base a las Cuatro Perspectivas.....	37

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

<b>2.1</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
2.1.1	Tipo de Diseño de la Investigación.....	40
2.1.1.1.	Diseño Exploratorio.....	40
<b>2.1.2.</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
2.1.2.1.	Observación.....	41
2.1.2.2.	Entrevista.....	42
2.1.2.3.	Grupos Focales.....	42
2.1.2.4.	Revisión Documental.....	42
<b>2.2.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>43</b>
2.2.1	Introducción.....	43
2.2.2.	Reseña Histórica de IMC.....	43
2.2.3	Misión.....	44
2.2.4.	Visión.....	44
2.2.4.	Valores.....	44
2.2.5.	Objetivos Corporativos.....	45
2.2.6.	Objetivos a Largo Plazo.....	45
2.2.7.	Objetivos a Mediano Plazo.....	46
2.2.8.	Objetivos a Corto Plazo.....	46
2.2.9.	Principios.....	47
<b>2.3.</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>Análisis Macro Ambiente.....</b>	<b>48</b>
2.3.1.1.	Factor Económico.....	48
2.3.1.1.1.	Inflación Anual Acumulada.....	49
2.3.1.1.2.	El Producto Interno Bruto (PIB).....	50
2.3.1.1.3.	Ingreso Per Cápita.....	51
2.3.1.1.4.	Estructura del Gasto del Consumo a Nivel Nacional.....	53
2.3.1.1.5.	Tasa de Interés.....	54
2.3.1.1.6.	Tasa de Interés Activa Referencial.....	54
2.3.1.1.7.	Tasa de Interés Pasiva.....	55
2.3.1.1.8.	Balanza Comercial.....	56
2.3.1.1.9.	Exportaciones.....	57
2.3.1.1.10.	Importaciones.....	58
<b>2.3.1.2</b>	<b>Factor Demográfico.....</b>	<b>60</b>
2.3.1.2.1.	Población Total y Tasa de Crecimiento.....	60
<b>2.3.1.3.</b>	<b>Factor Político-Legal.....</b>	<b>61</b>
2.3.1.3.1.	Servicio de Rentas Internas.....	62
2.3.1.3.1.1	Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno.....	62
2.3.1.3.1.2	Normas Jurídicas del Código de Comercio.....	63
2.3.1.3.1.3	Normas del Medio Ambiente.....	64
2.3.1.3.1.4.	Ministerio de Relaciones Laborales.....	64

2.3.1.3.1.5.	INEC.....	65
2.3.1.3.1.6.	INEN.....	65
2.3.1.3.1.7	Cambio de la Matriz Productiva.....	65
2.3.1.3.1.8.	Calificación Artesanal.....	66
2.3.1.3.1.8.1	Carácter de la Actividad Artesanal.....	67
2.3.1.3.1.8.2	Ejercicio de la Actividad Artesanal.....	67
<b>2.3.1.4.</b>	<b>Factor Socio –Cultural.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.1.5.</b>	<b>Factor Tecnológico.....</b>	<b>68</b>
2.3.1.5.1.	Globalización.....	68
2.3.1.5.2	Acuerdo Comercial con la Unión Europea.....	69
<b>2.3.2.</b>	<b>Ambiente Micro-Ambiente Externo.....</b>	<b>70</b>
2.3.2.1.	Clientes.....	70
2.3.2.2.	Intermediarios.....	72
2.3.2.3.	Facilitadores.....	73
2.3.2.4.	Proveedores.....	73
2.3.2.5.	La Competencia.....	75
2.3.2.7.	Barreras.....	76
2.3.2.8.	Productos Sustitutivos.....	76
<b>2.3.3.</b>	<b>Análisis del Ambiente Interno de la Empresa IMC.....</b>	<b>77</b>
2.3.3.1.	Cadena de Valor de IMC.....	77
2.3.3.2	Flujo Grama de Procesos de la Empresa IMC.....	79
2.3.3.3.	Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa IMC.....	84

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1.	Redefinición de la Misión y la Visión.....	90
3.1.1	Misión.....	90
3.1.1.1.	Misión Redefinida .....	91
3.1.2.	Visión.....	91
3.1.2.1.	Visión Redefinida .....	92
3.2.	Desarrollo Estratégico Análisis FODA.....	94
3.2.1.	Matriz de Confrontación FODA para Priorización.....	96
3.2.1.1.	Escala de Valoración de Relaciones FODA.....	96
3.2.1.2.	Posición Estratégica de la Organización.....	99
3.3.	Estrategias.....	108
3.3.1.	Diseño de Estrategias para la Empresa IMC.....	109
3.3.2.	Matriz de Factibilidad e Impacto.....	111
3.3.3.	Objetivos Estratégicos Generales.....	113
3.3.4.	Identificación Factores Claves de Éxito de la Empresa IMC.....	115
3.3.5.	Mapa Estratégico.....	118
3.3.6.	Formulación y de Priorización de Indicadores.....	121

3.3.7.	Tablero de Comando.....	121
3.3.8.	Evaluación del Tablero de Comando de la Industria Metálica Cotopaxi.....	122
3.3.8.1.	Conclusiones y Recomendaciones.....	127
3.3.8.1.1.	Conclusiones.....	127
3.3.8.1.2.	Recomendaciones.....	129
3.3.9	Referencias Bibliográficas.....	130
3.3.10	Anexos.....	136

## ÍNDICES GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.1.	Categorías Fundamentales.....	2
GRÁFICO N° 1.2.	Clasificación de las Empresas.....	4
GRÁFICO N° 1.3.	Objetivos Empresariales.....	5
GRÁFICO N° 1.4.	Estructura de la Organización.....	8
GRÁFICO N°1.5.	Proceso de la Gestión Administrativa.....	8
GRÁFICO N°1.6.	Objetivos Gestión Administrativa.....	9
GRÁFICO N° 1.7.	Objetivos de la Planificación Estratégica.....	11
GRÁFICO N° 1.8.	Características de los Modelos de Planeación.....	14
GRÁFICO N° 1.9.	La Cadena de Valor Genérica.....	19
GRÁFICO N° 1.10.	Actividades que Participan en la Cadena de Valor.....	21
GRÁFICO N° 1.11.	Tipos de Cadena de Valor.....	22
GRÁFICO N° 1.12.	Interrelación Integrantes Cadena de Valor.....	24
GRÁFICO N° 1.13.	Cadena de Valor del Sector.....	25
GRÁFICO N° 1.14.	Perspectivas de CMI.....	27
GRÁFICO N°1.15.	Perspectiva Financiera.....	28
GRÁFICO N°1.16.	Perspectiva del Cliente.....	29
GRÁFICO N°1.17.	Perspectiva del Proceso Interno. El Modelo de la Cadena Genérica de Valor.....	30
GRÁFICO N° 1.18.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	31
GRÁFICO N° 1.19.	Elementos de los Indicadores Gestión.....	34
GRÁFICO N°1.20.	Características de los Indicadores Gestión.....	35
GRÁFICO N°1.21.	Beneficios Indicadores de Gestión.....	35
GRÁFICO N°1.22.	Clases de Indicadores de Gestión.....	36
GRÁFICO N° 1.23.	Clases de Indicadores Financieros.....	37
GRÁFICO N° 1.24.	Indicadores del Cuadro de Mando Integral en base a las Cuatro Perspectivas.....	38
GRÁFICO N° 2. 25.	Inflación Anual Acumulada.....	49
GRÁFICO N° 2.26.	Producto Interno Bruto (PIB).....	51
GRÁFICO N° 2.27.	Ingreso Per Cápita.....	52
GRÁFICO N° 2.28.	Balanza Comercial Exporta (PIB).....	56
GRÁFICO N° 2.29.	Exportaciones FOB (Dólares).....	58
GRÁFICO N° 2.30.	Importaciones FOB (Dólares).....	59
GRÁFICO N° 2.31.	Población Total y Tasa de Crecimiento de Ecuador.....	61

GRÁFICO N° 2.32. Principales Proveedores “Industria Metálica Cotopaxi”.....	74
GRÁFICO N° 2. 33. Competencia de Hornos.....	75
GRÁFICO N° 2.34. Cadena de Valor de IMC.....	76
GRÁFICO N° 2.35. Logística de Entrada.....	79
GRÁFICO N° 2.36. Operaciones.....	80
GRÁFICO N° 2.37. Logística de Salida.....	81
GRÁFICO N° 2.38. Marketing y Ventas.....	82
GRÁFICO N° 2.39. Servicio Post-Venta.....	83
GRÁFICO N° 2.40. Organigrama Estructural de la “Industria Metálica Cotopaxi”...	87
GRÁFICO N° 2.41. Organigrama Funcional de la “Industria Metálica Cotopaxi”....	88
GRÁFICO N° 3.42. Resultado Del Análisis FODA para la Empresa IMC.....	108
GRÁFICO N° 3.43. Mapa Estratégico.....	120

## ÍNDICES TABLAS

TABLA N° 2.1. Inflación Anual Acumulada.....	49
TABLA N° 2.2. Producto Interno Bruto (PIB).....	50
TABLA N° 2.3. Ingreso Per Cápita.....	52
TABLA N° 2.4. Estructura del Gasto de Consumo Monetario, Según Divisiones CCIF.....	53
TABLA N° 2.5. Tasa Activa Referencial y Máxima.....	55
TABLA N° 2.6. Tasa Pasiva por Instrumento.....	55
TABLA N° 2.7. Balanza Comercial (PIB).....	56
TABLA N° 2.8. Exportaciones FOB (Dólares).....	57
TABLA N° 2.9. Importaciones FOB (Dólares).....	59
TABLA N° 2.10. Población Total y Tasa de Crecimiento de Ecuador.....	60
TABLA N° 2.11. Clientes de la “Industria Metálica Cotopaxi”.....	71
TABLA N° 2.12. Proveedores “Industria Metálica Cotopaxi”.....	74
TABLA N° 2.13. Competidores en Hornos.....	75
TABLA N° 2.14. Estructura Organizacional de la “Industria Metálica Cotopaxi” Planta 1.....	85
TABLA N° 2.15. Estructura Organizacional de “Industria Metálica Cotopaxi” Planta II.....	86
TABLA N° 3.16. Componentes de la Misión.....	90
TABLA N° 3.17. Redefinición de la Misión Actual a la Proyectada.....	91
TABLA N° 3.18. Componentes de la Visión.....	92
TABLA N° 3.19. Redefinición de la Visión Actual a la Proyectada.....	92
TABLA N° 3.20. Análisis FODA de los Factores Internos de la IMC.....	94
TABLA N° 3.21. Análisis FODA de los Factores Externos de la IMC.....	95
TABLA N° 3.22. Matriz de Confrontación FODA.....	97
TABLA N° 3.23. Matriz FODA para la Empresa IMC Posterior a su Valoración.....	98
TABLA N° 3.24. Referencias y Valores de Clasificación.....	100
TABLA N° 3.25. Ponderación – Debilidades Situación Actual.....	100
TABLA N° 3.26. Ponderación – Fortalezas Situación Actual.....	101

TABLA N° 3.27. Ponderación – Amenazas Situación Actual.....	101
TABLA N° 3.28. Ponderación – Oportunidades Situación Actual.....	102
TABLA N° 3.29. Ponderación – Debilidades Situación Proyectada a 1 Año.....	103
TABLA N° 3.30. Ponderación – Fortalezas Situación Proyectada a 1 Año.....	103
TABLA N° 3.31. Ponderación – Amenazas Situación Proyectada a 1 Año.....	104
TABLA N° 3.32. Ponderación – Oportunidades Situación Proyectada a 1 Año.....	104
TABLA N° 3.33. Ponderación – Debilidades Situación Proyectada a 5 Años.....	105
TABLA N° 3.34. Ponderación – Fortalezas Situación Proyectada a 5 Años.....	106
TABLA N° 3.35. Ponderación – Amenazas Situación Proyectada a 5 Años.....	106
TABLA N° 3.36. Ponderación – Oportunidades Situación Proyectada a 5 Años.....	107
TABLA N° 3.37. Resumen del Posicionamiento Estratégico.....	107
TABLA N° 3.38. Matriz de Factibilidad e Impacto a través de Priorización de Estrategias.....	112
TABLA N° 3.39. Identificación de Factores Claves de Éxito de la Empresa IMC....	116
TABLA N° 3.40. Diseño de Objetivos Estratégicos Específicos.....	117
TABLA N° 3.41. Matriz de Correlación.....	119
TABLA N° 3.42. Tablero de Comando Perspectiva Financiera.....	122
TABLA N° 3.43. Tablero de Comando Perspectiva Clientes.....	123
TABLA N° 3.44. Tablero de Comando Procesos Internos.....	124
TABLA N° 3.45. Tablero de Comando Aprendizaje y Crecimiento.....	125



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**“PROPUESTA DE UNBALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”**

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo permitió conocer la problemática dentro de los procesos estratégicos de Industria Metálica Cotopaxi ubicada en la ciudad de Latacunga, a través de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral se pudo obtener una herramienta de gestión pertinente y adecuada, cuyo propósito es operativizar objetivos y estrategias para alcanzar la visión de la empresa como objeto de estudio. Con el fin de evaluar la situación actual de los factores internos como externos, se determinó el desempeño organizacional y el nivel de cumplimiento de sus metas. Identificada la necesidad, se procedió a aplicar el diseño exploratorio como método de investigación, así como la utilización de instrumentos y técnicas de observación, la entrevista, los grupos focales y la revisión documental. En el Análisis situacional incluyó la revisión del plan estratégico, permitiendo realizar una comparación de hechos concernientes al trabajo, operación y desempeño. Con la investigación y sus resultados se logró medir la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje, que con la identificación del FODA se procedió al diseño de nuevos objetivos y estrategias que conllevaron a estructurar el mapa estratégico para el logro de sus metas, lo cual contribuirá a mejorar los procesos de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:**

*Perspectivas.*-Punto de vista a considerar algo a futuro

*Planificación estratégica.*-Proceso de planes para alcanzar objetivos.

*Balanced Scorecard.*- Herramienta que mide el desempeño y resultados de una empresa.



**COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY**  
**ACADEMIC UNIF OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**“PROPOSAL THROUGH OF A BALANCED SCORECARD FOR THE COMPANY COTOPAXI METAL INDUSTRY, IT IS LOCATED IN LATACUNGA CITY, SAN BUENAVENTURA PARISH, IN THE PERIOD 2013”**

**ABSTRACT**

This research was carried in order to get information on the problems within the strategic processes at Cotopaxi Metal Industry. It is located in Latacunga City. This proposal through of a Balanced Scorecard could obtain relevant and accurate management tool. The purpose is to operationalize objectives and strategies to achieve the company’s vision as an object of study. To measure the current status of internal and external factors, an organizational performance and level of fulfillment of their goals was determined. In addition, the identified needs were applied to the exploratory design as a research method. Also, tools and techniques as observation, interviews, focus groups and reviewing documentation were very useful. In the situational analysis reviewing the strategic plan is included. This action allowed a comparison of facts in relation to the work, operation and performance. The research and its results were achieved measuring financial perspective, customer, internal processes and learning. The SWOT identification designed new objectives and strategies that led to structure the considered map for achieving its goals. This action will contribute to improve business processes.

**KEYWORDS:**

*Perspectives.* - Point of view to consider something for the future.

*Strategic Planning.* - Planning Process to achieve objectives.

*Balanced Scorecard.* - Tool that measures the performance and results of a company.

## INTRODUCCIÓN

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI es una empresa reconocida a nivel provincial que en menos de 10 años ha logrado acaparar clientes de varias provincias del país y que por su constante crecimiento, hace que requiera urgentemente de una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral que permita identificar problemas y hacerlos frente con la aplicación de planes, programas y proyectos para obtener resultados positivos a largo plazo.

Esta metodología es conocida por encaminar los conocimientos, esfuerzos y habilidades de todos los integrantes de la empresa hacia un mismo fin que es lograr los objetivos estratégicos, cumpliendo con cada pauta de la misión y así fomentar el desempeño para el logro de la visión, vinculando indicadores financieros y de gestión, relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos de la industria y el aprendizaje y crecimiento del talento humano.

Esta metodología ha sido adoptada por diversas empresas al redor del mundo ya sean estas grandes, medianas y actualmente empresas pequeñas que tienen un nivel de crecimiento acelerado en cuanto a sus procesos, siendo la mejor forma de controlar exitosamente las actividades corporativas, y de encontrar oportunidades de mejora continua.

La empresa cuenta con dos plantas ubicadas en la ciudad de Latacunga mismas que fueron tomadas en cuenta para la realización de este análisis de acuerdo a los requerimientos que se han determinado en la propuesta, a través de un proceso de diagnóstico por medio de entrevistas y grupos de trabajo a los diferentes administradores, empleados de IMC.

A continuación se detalla el trabajo investigativo, mismo que se encuentra conformado por tres capítulos, siendo los siguientes:

El PRIMER CAPÍTULO, denominado marco teórico sobre el objeto de estudio donde se aportara con criterios de varios autores y personales sobre los diferentes temas acorde al tema investigativo tales como la empresa, la gestión

administrativa, la planificación estratégica, la cadena de valor, el Balanced Scorecard e indicadores que ayudarán a comprender mejor la base teórica para el desarrollo de esta investigación.

El SEGUNDO CAPÍTULO, denominado Marco Investigativo, en donde se proporciona una breve información de los antecedentes de la empresa IMC, y el análisis situacional de la misma, además se presenta el resultado obtenido de las entrevistas realizadas, a través de la aplicación de métodos y técnicas de investigación, el cual permitió preparar un análisis FODA. En el ambiente interno de la empresa refleja la cadena de valor con el flujo grama de procesos y el organigrama funcional de la industria.

El TERCER CAPÍTULO, denominado Ejecución de la Propuesta técnica, el mismo que está relacionado con el desarrolló del Cuadro de Mando Integral, donde se redefinirá la misión y la visión de acuerdo a las 4 perspectivas, el análisis FODA, los objetivos estratégicos, en si las estrategias con los factores claves cada una de estas a través del diseño de matrices hasta llegar al mapa de procesos y al tablero de comando donde consta el nivel de metas que la empresa aspira cumplir, utilizando indicadores de financieros y de gestión que permite medir un suceso y proyectarlo a cinco año.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### *1.1 Antecedentes Investigativos*

Posterior a una indagación sobre proyectos de tesis iguales o que tengan una similitud con el tema descrito en este proyecto se puede mencionar que la investigación aún no ha sido abordada directamente dentro de la Empresa Industria Metálica Cotopaxi con la propuesta del Balanced Scorecard, pero si en otras instituciones, tomando como referencia para el desarrollo de este trabajo las siguientes tesis:

DÍAZ, Rodrigo. (2010); En la tesis DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CÉRVECERIA NACIONAL CN, S.A. PLANTA QUITO *“Los pilares estratégicos permiten que la compañía establezca claramente sus metas a largo plazo, específicamente para 5 años, esta planificación permite tener una dirección clara y bien encaminada hacia un futuro rentable y de crecimiento continuo respaldado con objetivos y estrategias concisas que ofrezcan una dirección”*.

Como se puede observar las estrategias del Cuadro de Mando Integral que diseñe una empresa es sumamente importante en la creación y cumplimiento de metas,

permitiendo así tener una visión clara de hacia donde se quiere llegar y que se quiere alcanzar, orientada hacia un futuro de mejoramiento continuo.

IBÚJES, Paola. (2012) MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA ECUAFRESCOS S.A. *“la empresa Ecuafrescos no cuenta con una misión, visión y valores propios de la organización, por lo que adopta los mismos de la Corporación Tropical de Bebidas (CTB), tomando en cuenta que Ecuafrescos tiene diferentes factores y se desarrolla en un mercado diferente. Además el personal que labora en esta entidad no tiene conocimiento de los mismos”*.

Para adoptar la herramienta del Balanced Scorecard en una empresa es muy necesario que la misión y visión establecida dentro de la planificación estratégica este bien definido en relación a sus procesos ya que los mercados son diferentes según la actividad de la empresa lo cual para llegar al cumplimiento de los mismos debe ser de conocimiento de toda la organización.

## 1.2. Categorías Fundamentales

### GRÁFICO N° 1.1

#### CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Proyecto de Tesis  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## 1.3. MARCO TEÓRICO

### 1.3.1. Empresa

#### *1.3.1.1 Definición de Empresas*

Para obtener mejor entendimiento del tema de detalla algunos conceptos manifestados por diferentes autores:

**NARANJO**, Marcelo. (2006); define que la empresa es “un ente contable o razón social, asentado en un lugar determinado que persigue bienestar económico en base a producir bienes y servicios, con fines y objetivos claramente definidos, además se sirve con la ayuda de recursos humanos y económicos, mecanismos útiles para logra obtener una ganancia o lucro.”.(p. 8)

**ROMERO**, Diego y **HERRERA**, Manuel.(2007);consideran que la Empresa es “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.”.(p.41).

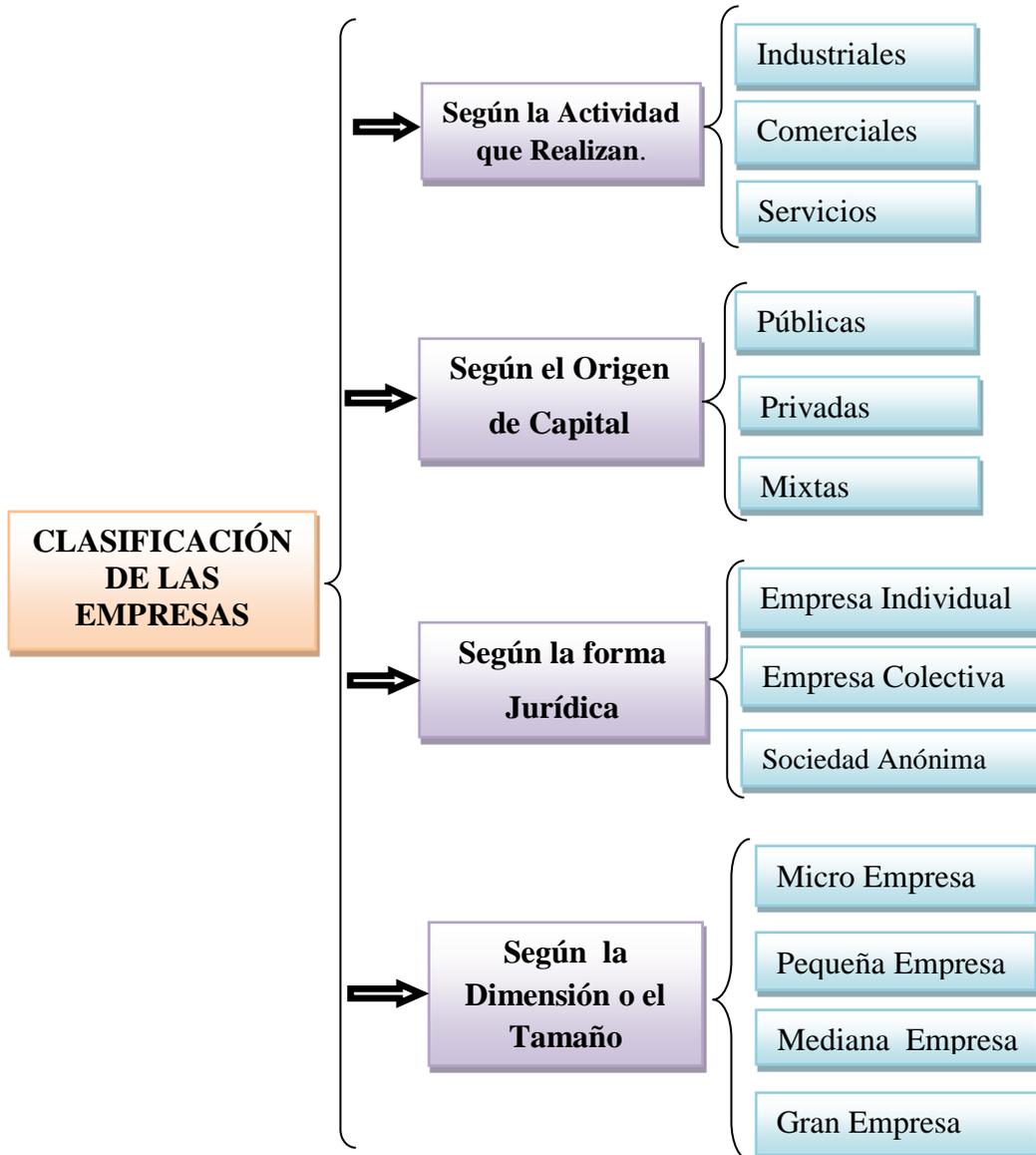
**CHIAVENATO**, Adalberto. (2008); manifiesta que una Empresa es “una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.”.(p.4).

Las investigadoras manifiestan que la empresa es un ente u organización establecido en un sitio, se caracteriza por su coordinación, sincronización de recursos, instrumentos y materiales necesarios para su funcionamiento, al mismo tiempo que está orientado a ofrecer, vender, producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad con el propósito de conseguir una utilidad.

### 1.3.1.2. Clasificación de las Empresas

GRÁFICO N° 1.2

### CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



FUENTE: Autor "NARANJO; Marcelo"  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### 1.3.1.3. Funciones de las Empresas

Las funciones principales de las empresas son las de Dirección teniendo que ver con la cabeza directriz, basado en la organización, planificación de su personal y

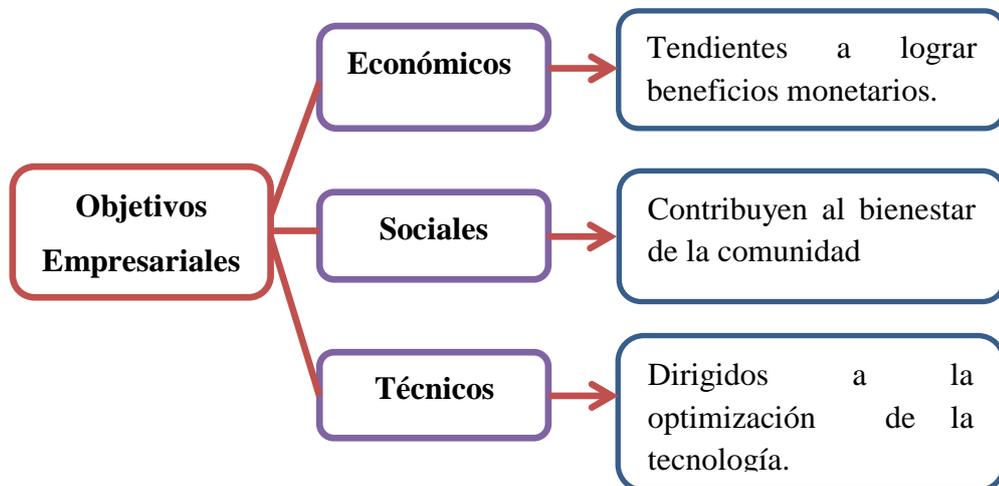
la ejecutividad de sus sucesores; función Económica desde el punto de vista de la sociedad, la empresa es el instrumento económico y el mecanismo perfecto entre producción, venta y obtención de ganancia; función Social los recursos humanos deben tener una clara visión de su propio trabajo y el de la empresa, en la que aparte de conseguir resultados económicos óptimos, debe perseguir el bienestar social de su gente, sobre la base de la distribución equitativa de derechos y obligaciones.

#### 1.3.1.4. *Objetivos Empresariales*

Toda empresa debe plantear sus objetivos empresariales ya que con ellos se podrá impulsar el desarrollo económico de la entidad, a través de la satisfacción total de las necesidades del consumidor.

### GRÁFICO N°1.3

#### OBJETIVOS EMPRESARIALES



FUENTE: Autor "NARANJO; Marcelo"  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

#### 1.3.1.5. *Recursos de la Empresa*

Es necesario que la empresa cuente con una serie de recursos o insumos agrupados armónicamente, para que contribuyan al financiamiento adecuado de una empresa; entre ellos tenemos:

1. **Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- **Instalaciones:** Edificios, vehículos, maquinarias, equipos, terrenos, herramientas, etc.
- **Materia Prima:** Materias auxiliares que forma parte del producto en proceso, productos terminados.

2. **Recursos Técnicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pudiendo estos ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas y administrativas.
- Formulas, patentes y marcas.

3. **Recursos Humanos:** Estos recursos son indispensable para cualquier grupo social, ya que de él depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos o instrumentos. Los recursos humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo
- Sentimientos
- Experiencia y conocimientos

4. **Recursos Financieros:** Son los recursos materiales propios y ajenos con los que cuenta la empresa, pero indispensable para su buen funcionamiento y desarrollo los que pueden ser:

- **Recursos Financieros Propios:** Se encuentran en; dinero en efectivo, acciones, utilidades, entre otros.
- **Recursos Financieros Ajenos:** Están representados por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

## 1.3.2. Gestión Administrativa

### 1.3.2.1. Definición de Gestión Financiera

Para un análisis e interpretación de lo que significa la Gestión Administrativa se detalla los siguientes conceptos sobre el tema:

**BRUCE**, Yuill. (2002); explica que la Gestión Administrativa “hace referencia al establecimiento de fines, fijación de una estructura y coordinación de los procesos de una organización. Es un término genérico que usaba para describir la forma como se encuentran administradas las organizaciones.”.(p.23).

**ANZOLA**, Servulo. (2009); manifiesta que la Gestión Administrativa “consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.”.(p. 70),

**VERDÚ**, Fernando. (2002); indica que la Gestión Administrativa “consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.”.(p.30).

Las investigadoras consideran que la Gestión Administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipo y con un mismo fin los individuos cumplen eficientemente objetivos comunes que permiten el desarrollo y crecimiento de una empresa, por lo que todas las organizaciones deberían acogerse a esta teoría, poniendo en práctica los puntos importantes acorde a sus actividades para el progreso y desarrollo de sus funciones, la misma que les permitirá llegar al éxito.

### 1.3.2.2. Características de la Gestión Administrativa

Es necesario indicar que en el estudio de la Gestión Administrativa se deben analizar dos de las características más importantes que posee una organización: Estructura y Comportamiento. La estructura organizativa permite conocer cómo se lleva a cabo las funciones internas de una entidad, así como también el modelo de dirección y manejo de los factores y productos.

### 1.3.2.3. Estructura de la Organización

GRÁFICO N°1.4

#### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Autor "BRUCE, Yuill"  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### 1.3.2.4. Proceso de la Gestión Administrativa

GRÁFICO N° 1.5

#### PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



FUENTE: Autor "VERDU, Fernando"  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

La tecnología y la Gestión Administrativa es uno de los componentes más importantes en la estructura de cualquier organización, ya que determina ampliamente la configuración del flujo de trabajo. Por medio de ella se puede determinar los procesos, operación, equipo, materiales y personal de una organización, ya que es una herramienta muy útil para optimizar tiempo y recursos, lo cual implica que debe estar en constante actualización, los recursos tecnológicos de la organización, puede ser el punto clave de su éxito o de su fracaso, tanto en el ámbito operacional como humano.

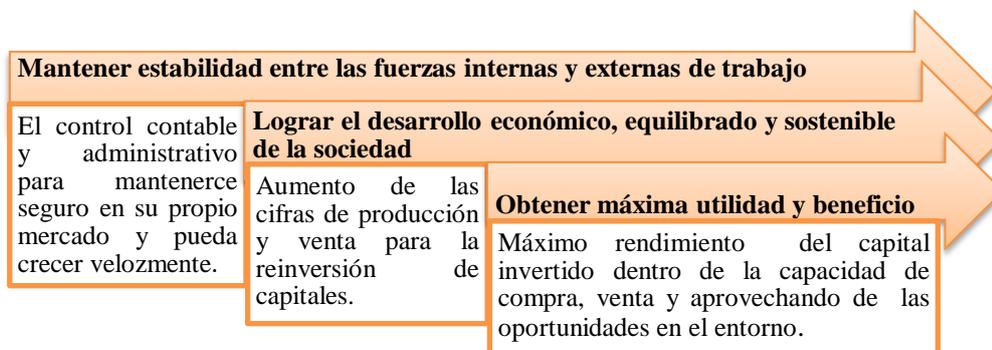
Todas las actividades necesarias que permitan a una organización alcanzar de forma eficiente y económica los objetos a largo plazo, se denomina control, este concepto abarca todos los ámbitos internos de una entidad, cuando se habla de objetos a largo plazo, se quiere decir que el control debe ser permanente.

El control se fundamenta en la definición previa de las metas de la organización, estos deben ser claros, medibles y alcanzables ya que el ciclo del control cuenta con fases principales como: planear incluyen los procedimientos del plan, ejecutar se desarrolla los procedimientos establecidos anteriormente, revisar se comprueba si se ha alcanzado el objetivo, y por ultimo actuar donde se toman las decisiones.

#### ***1.3.2.5. Objetivos de la Gestión Administrativa***

### **GRÁFICO N°1.6**

#### **OBJETIVOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**FUENTE:** Autor "ANZOLA, Servulo"  
**REALIZADO POR:** La Investigadoras

### 1.3.3. Planificación Estratégica

#### 1.3.3.1. Definición Planificación Estratégica

Para entender mejor acerca del tema planteado con respecto a la planificación estratégica se considera las siguientes citas:

**OVIEDO**, Danilo. (2003); afirma que la Planificación Estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.”.(p.17, 19).

**RODRÍGUEZ**, Manuel. (2007); Consideran que la Planificación Estratégica “es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados”. (p.12).

**RUSSELL**, Ackoff. (2002);define a la Planificación Estratégica como “un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr mediante la utilización de factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización.”.(p.23).

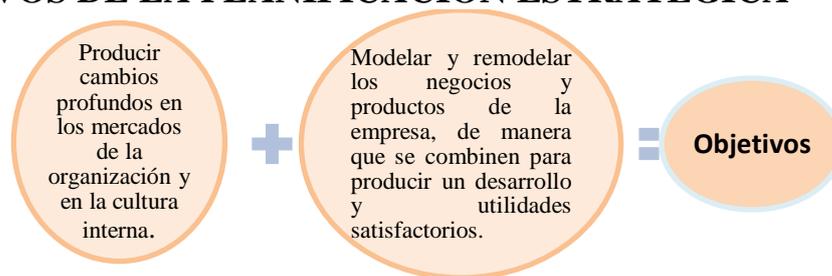
Las investigadoras manifiestan que la Planificación Estratégica es una herramienta muy útil en la Gerencia Estratégica, ya que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y la puesta en marcha de las estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto

en función de la misión, de sus objetivos, del medio ambiente, de la presión y de los recursos disponibles.

### *1.3.3.2. Objetivos de la Planificación Estratégica*

## GRÁFICO N°1.7

### OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Autor "OVIEDO, Danilo"  
REALIZADO POR: La Investigadoras

### *1.3.3.3. Características de la Planificación Estratégica*

- La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).
- Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.
- Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

- La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

#### ***1.3.3.4. Fases de la Planeación Estratégica***

La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad

#### ***1.3.3.5. Puntos de vista en la Planeación Estratégica***

- **El Porvenir De Las Decisiones Actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- **Proceso**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

- **Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

- **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

### ***1.3.3.6. Principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica***

## **GRÁFICO N°1.8**

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN**

#### ***Premisas De Planeación***

Plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes "análisis de situación".

#### ***Formulación De Planes***

Formular estrategias maestras y de programas

#### ***Implementación Y Revisión***

Los planes deben ser revisados y evaluados

#### ***Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión***

Transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación

FUENTE: Autor "Oviedo, Danilo"

REALIZADO POR: Las Investigadoras

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

#### ***1.3.3.7. Proceso de la Planeación Estratégica***

Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos:

##### ***El conjunto de las metas comerciales***

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

##### ***Tipos de metas:***

- Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización
- Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

##### ***Doctrinas o Filosofías de una Empresa***

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas

premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

### ***Misiones Básicas***

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción.

### ***Importancia de las Premisas de Misiones***

Las premisas además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinan el área de competencia donde opera el mismo; establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo las diferentes solicitudes; determinan el tamaño de la compañía; facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

### ***1.3.3.8. Conversión de Planeaciones Estratégicas en Decisiones Actuales***

#### ***Presupuestos***

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

### ***Sistemas de Presupuestos***

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización. Puesto que cada organización difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuestos; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina.

Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas.

### ***Propósitos Directivos Básicos de los Presupuestos***

Debería decirse más acerca de las tres funciones directivas de presupuestos, llamadas, planeación, coordinación y control.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos.

El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero, en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de programación a mediano plazo.

En sistemas presupuestales más completos otros presupuestos pueden incluir lo siguiente: gastos de manufactura, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, etc. Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada.

## 1.3.4. Cadena de Valor

### 1.3.4.1. Definición de la Cadena de Valor

Para muestra mejor comprensión del tema cadena de valor se presenta algunos conceptos propuestos de autores:

**SÁNCHEZ**, Gema. (2008); señala que la Cadena de valor “es una herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio, identifica actividades funciones y procesos de negocio que se ejecuta durante el diseño, producción, comercialización, entrega y el soporte de un producto o servicio.”.(p.34).

**PORTER**, Michael. (2010); manifiesta que la Cadena de Valor “es una herramienta básica para examina todas las actividades que desempeña la empresa en el diseño, producción, mercadotecnia entrega y apoyo de su producto”.

**LOZANO**, González Óscar. (2008); describe que la Cadena de Valor “representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo al servicio de posventa. Es un instrumento esencial para el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y para ayudar a encontrar maneras de aumentar estas mismas ventajas.”. (p.8).

Las investigadoras manifiestan que la cadena de valor es una herramienta importante para la empresa, debiendo diseñar actividades de creación de valor de un producto o servicio, aprovisionando la materia prima necesaria en producción, fabricación, ensamblaje y distribución a mayoristas hasta el consumidor final.

### 1.3.4.2. Diseño de la Cadena de Valor

Diseñar la cadena de valor de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando:

- Tengan economías diferentes
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- Representen una parte importante o creciente del costo.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

### 1.3.4.3. Esquema de la Cadena de Valor Genérica

Para establecer una ventaja competitiva de la empresa para que compita en el sector industrial, indicando con esta cadena las actividades de valor generales, y las individuales el valor de las empresa en particular.

## GRÁFICO N° 1.9

### ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



FUENTE: [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c03htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03htm)  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**1.3.4.3.1. Actividades de Apoyo.**-Las actividades de valor implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra.

***Infraestructura de la Empresa.***- Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

***Administración de Recursos Humanos.***-Son las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

***Desarrollo de Tecnología.*** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

***Abastecimiento.*** Se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, mas no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

***1.3.4.3.2. Actividades Primarias.***-Son actividades implicadas en la creación física del producto y su venta al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

***Logística Interna.***- Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

***Operaciones.***- Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

***Logística Externa.***-Actividades asociadas con el traslado y acopio de unidades producidas y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

**Mercadotecnia y Ventas.**- Actividades asociadas para proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas y precio.

**Servicio.**- Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, y ajuste del producto.

#### ***1.3.4.4. Tipos de Actividades de la Cadena de Valor***

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva.

### **GRÁFICO N° 1.10**

#### **ACTIVIDADES QUE PARTICIPAN EN LA CADENA DE VALOR**



**FUENTE:** Autor "MICHAEL, E. Porter, Ventaja Competitiva"  
**REALIZADO POR:** La Investigadoras

**Directas.**- Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

**Indirectas.**- Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de

instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, etc.

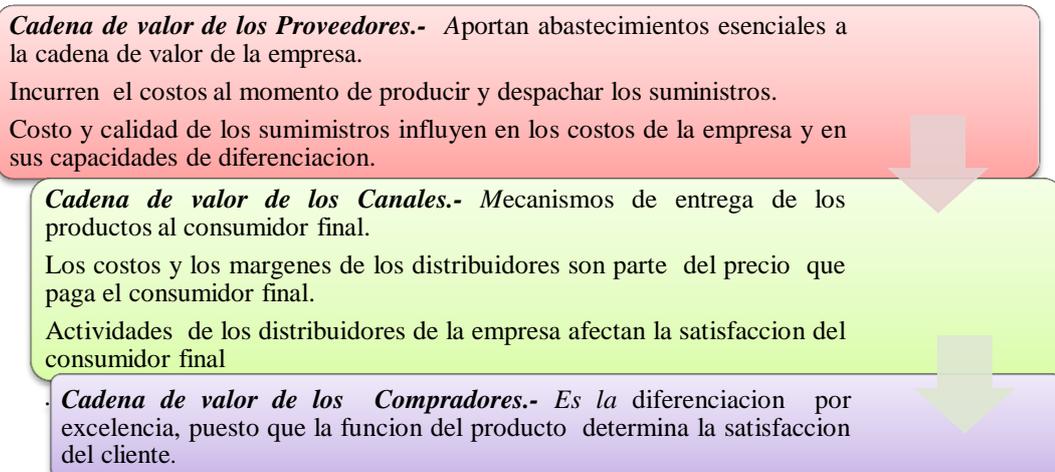
**Aseguramiento de Calidad.** Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y trabajado.

#### ***1.3.4.5. Tipos de Cadena de Valor***

La cadena de valor entendiéndolo al sistema de valor el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un número de factores diferentes. Este punto de vista nos ayuda a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a las que describimos como genéricas.

### **GRÁFICO N°1.11**

#### **TIPOS DE CADENA DE VALOR**



**FUENTE:** Autor "MICHAEL,E.Porter ventaja competitiva"

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

#### ***1.3.4.6. Diagnóstico de las Capacidades Competitivas***

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de la empresa
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales, y proveedores.

- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción al cliente y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan.
  - Evaluar que también está la empresa desarrollando sus actividades.
  - Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
  - Evaluar cómo encaja la cadena de valor en la empresa dentro de un sistema de valor.
  - Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores.

#### ***1.3.4.7. Costo de las actividades de la Cadena de Valor***

El costo de desarrollar cada una de las actividades de una cadena de valor puede influir desde atrás hacia delante en la cadena dependiendo de dos tipos de factores.

##### ***Los conductores de costos estructurales***

- Las economías de escalas
- Los efectos de la curva de experiencia
- Las exigencias tecnológicas
- La intensidad de capital
- La complejidad de la línea de producción.

##### ***Los conductores de costos realizables***

- El compromiso de la fuerza de ventas con el mejoramiento continuo.
- Las actitudes y capacidades con respecto a la calidad.
- El ciclo de tiempo para lanzar nuevos productos al mercado.

- La eficiencia para diseñar y ejecutar los procesos empresariales interno.
- La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y con los clientes en la reducción de costos.

#### 1.3.4.8. Administración de la cadena de valor

La administración de la cadena valor se puede definir como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer de valor superior a los clientes finales a un costo mejor a todos los miembros de la cadena existiendo una interrelación de los integrantes.

**GRÁFICO N° 1.12**

### INTERRELACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA CADENA DE VALOR



**FUENTE: Autor:** “González, Lozano Oscar, Estrategia de la cadena de valor.”  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

La esencia del concepto, se representa en donde las cadenas cliente- proveedor son lineales y secuenciales, la intención es generar una red de colaboración en donde se gira alrededor del cliente.

#### **1.3.4.9. Panorama competitivo y la cadena de valor**

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor.

**Panorama de Segmento:** La variedad de productos producidos y los compradores servidos, según sus necesidades, crea una ventaja competitiva alta.

**Grado de Integración:** Define la división de las actividades entre la empresa y sus proveedores, canales de distribución, y compradores; pudiendo comprar o contratar un componente o servicio en lugar de fabricarlos internamente.

**Panorama Geográfico:** Permite que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a distintas áreas geográficas, llevando productos a diferentes mercados.

**Panorama Industrial:** El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada; mejorando la efectividad del agente con el comprador.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

### **GRÁFICO N° 1.13**

#### **CADENA DE VALOR DEL SECTOR**



**FUENTE:** Autor "Rafael Muñoz González"  
**REALIZADO POR:** La investigadoras

La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes de contribución que aportan a cumplir mejor con los procesos de la organización desde su principio hasta su fin de la mejor manera posible.

### **1.3.5. Balanced Scorecard (CMI)**

#### **1.3.5.1. Definición del Balanced Scorecard (CMI)**

Para tener una idea clara acerca del Cuadro de Mando Integral se presenta los siguientes conceptos:

**KAPLAN**, Rober y **NORTON**, David; (1998); considera que el Cuadro de Mando Integral “es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.”. (p. 9, 61, 11).

**AMO**, Francisco. (2011); describe al Cuadro de Mando Integral como “una metodología o técnica que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí facilitando que los comportamientos de las personas punto clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”. (p.10).

**LÓPEZ**, Angélica. (2005); Manifiesta que el Cuadro de Mando Integral “es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia además permite tener una visión completa de la organización siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo en el sistema de control de gestión de su misión de mejorar el nivel de competitividad en el largo plazo”. (p.12).

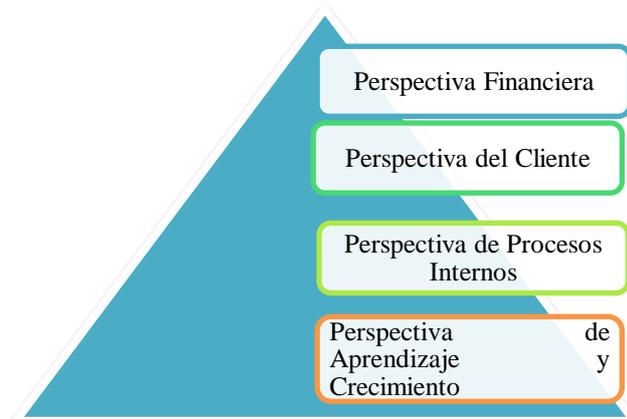
Para las investigadoras manifiestan que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es en sí una herramienta administrativa muy ventajosa que ayuda a las entidades a plasmar sus estrategias en objetivos. Además ayuda en el análisis de la empresa para la correcta dirección y administración, ya que combina indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, permitiendo mejorar las tendencias y realizar estrategias proactivas a corto, mediano y largo plazo.

### ***1.3.5.2. Perspectivas del Balanced Scorecard (CMI)***

El CMI al ser un instrumento muy ventajoso de medición destina medidas a cuatro perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos y los resultados a corto y largo plazo tomando en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa, así tenemos el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

## **GRÁFICO N°1.14**

### **PERSPECTIVAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**FUENTE:** Autores "KAPLAN, Robert y NORTON, David."Mapas Estratégicos  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

### 1.3.5.2.1. *Perspectiva Financiera*

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la planificación estratégica en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracaso.

El diseño del Balanced Scorecard se encuentra sustentado en varios ámbitos, como el financiero, cuya orientación es maximizar el valor a la inversión de los accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización, así como se de incorporar la visión de los propios accionistas. Si las actividades establecidas y cumplidas han sido las planificadas adecuadamente, la empresa obtendrá beneficios y generara valor a sus clientes, obteniendo mayor rentabilidad.

## GRÁFICO N°1.15



**FUENTE:** Autores "KAPLAN, Robert. NORTON, David" Mapas Estratégicos  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

Dentro da la perspectiva financiera podemos encontrar el área de la jefatura financiera en general.

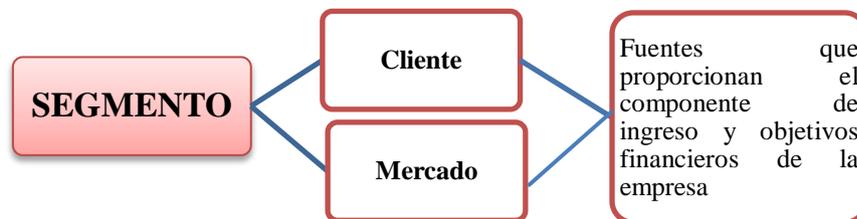
### 1.3.5.2.2. *Perspectiva del Cliente*

La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, mientras que la propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.

Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

## GRÁFICO N°1.16

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE



**FUENTE:** Autores “KAPLAN, Robert. NORTON, David” Mapas Estratégicos  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

Además la perspectiva de clientes ayudara a que las empresas determinen sus indicadores claves sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos del cliente y mercado seleccionado, los cuales pueden ser comunicados a toda la organización. Dentro de esta perspectiva podemos encontrar las áreas de ventas, atención al cliente y marketing

#### ***1.3.5.2.3. Perspectiva de Procesos Internos***

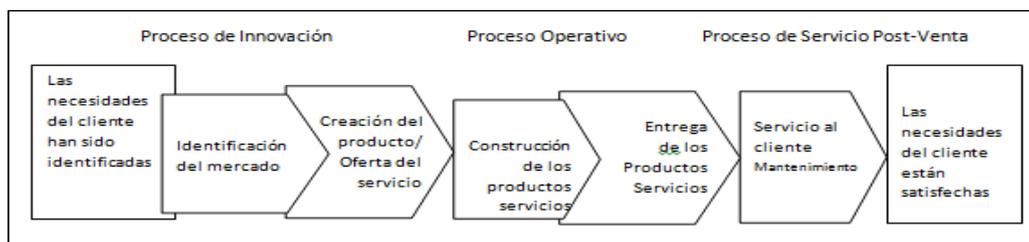
La perspectiva de procesos internos, define la propuesta de mejoramiento en los aspectos o área del giro del negocio, para agregar valor a sus servicios o productos. Es muy común que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Puesto que este orden permite que las empresas puedan enfocar sus indicadores en los procesos internos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas, durante la realización del Cuadro de Mando Integral es importante que se defina una cadena de valor de aquellos procesos internos que se inician con el proceso de innovación, el cual consiste en identificar las necesidades de clientes actuales y futuros para satisfacer las mismas, a través de los procesos operativos, en el cual se entregan los productos y servicios existentes a los clientes.

En el Cuadro de Mando Integral los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del cliente interno, esta satisfacción de necesidades se puede visualizar en el siguiente gráfico.

### GRÁFICO N° 1.17

#### EL MODELO DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR.



FUENTE: Autores KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas Estratégicos.

REALIZADO POR: Las Investigadoras

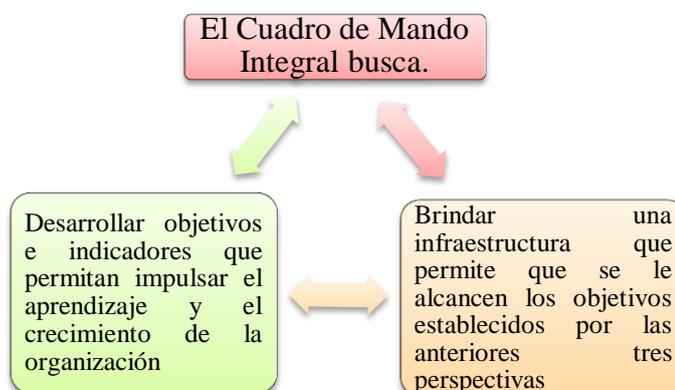
A esta perspectiva pertenecen las áreas de producción, procesos, logística e incluso en caso que la entidad requiera un área de riesgo se puede incluir en esta perspectiva.

#### 1.3.5.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles capital humano, que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas, y que clase de ambiente, se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

## GRÁFICO N°1. 18

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



FUENTE: Autores "KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Mapas Estratégicos.  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

A esta perspectiva pertenecen las áreas de: Talento Humano y Tecnología de información.

#### 1.3.5.3. *Objetivos del CMI*

En una planificación estratégica se obtiene como resultado el Cuadro de Mando Integral y de este Mapa Estratégico, el cual debe formularse sobre la base de una gran estrategia competitiva institucional, una vez formulada, se desarrolla mediante cuatro conceptos.

- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Iniciativas

#### 1.3.5.4. *Ventajas del Balanced Scorecard*

- Centrar la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar inconvenientes en el desempeño.
- Ayudar a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo; calidad, reingeniería, e iniciativa de servicios al cliente

- Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver que se requiere en su nivel para lograr un desempeño total excelente.
- Ayuda a la alineación de todas sus estrategias hacia los objetivos.

#### ***1.3.5.5. Desventajas del Balanced Scorecard***

- Necesita de todo el apoyo de la gerencia, puesto que si no se cuenta con este apoyo todos los esfuerzos serán en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado el Cuadro de Mando Integral no podrá transmitir el mensaje deseado por la organización y tergiversara los resultados o los planes propuestos, impidiendo alcanzar las metas.
- Los objetivos planteados por la organización y plasmados en el Cuadro de Mando Integral deben ser controlados periódicamente y necesitan que una vez que se hayan alcanzado estos objetivos se planteen nuevos y así con cada uno de ellos.
- Necesitan del control permanente de un especialista para que verifique el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### ***1.3.5.6. Factores Críticos de Éxito***

**MURRILLO**, Arturo. Señala a los Factores claves del éxito de la estrategia de la empresa “son aquellos que en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo”. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes. Una vez que sabe cuáles son los

clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, a partir de ese momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa en términos de calidad y precio.

#### ***1.3.5.7. Mapa Estratégico***

**Mapa Estratégico**, Disponible en: <http://www.oocities.org>. Es una “estrategia de una organización que el ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia”.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado en resultados tangibles, en si es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la compañía (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos.

### **1.3.6. Indicadores**

#### ***1.3.6.1. Definiciones de Indicadores de Gestión***

Para definir a los indicadores de gestión se presenta a continuación los siguientes conceptos:

**GONZALEZ**, Fernández, Francisco J. (2006) describe a los indicadores de gestión como “una expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u

persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”. (p. 38-40).

**PACHECO, Juan y CAICEDO, Carlos.** (2002); define a los Indicadores de Gestión “como unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.”(p.18).

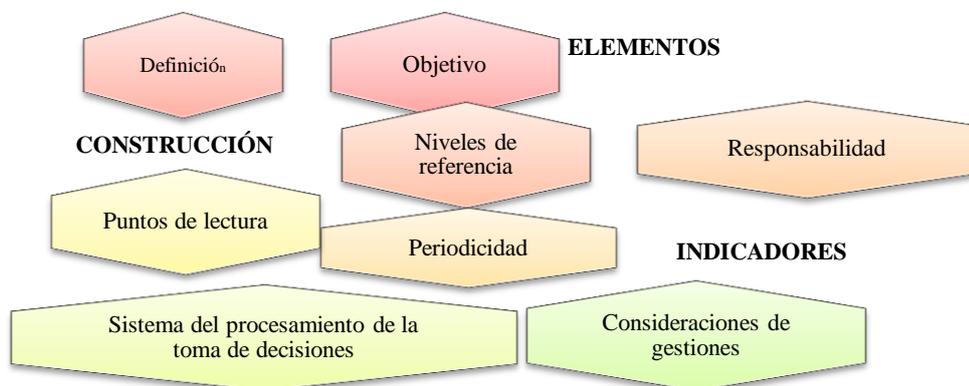
Las investigadoras manifiestan que los indicadores de gestión es un conjunto de decisiones y acciones que ayuda a mejorar e innovar el proceso administrativo y productivo de la entidad y así cumplir con el logro de los objetivos mediante la correcta toma de decisiones ya sea a corto, mediano y largo plazo siempre que estos estén aplicados correctamente.

### 1.3.6.2. Elementos de los Indicadores de Gestión

En la construcción de indicadores debemos tener los siguientes elementos.

**GRÁFICO N°1.19**

**ELEMENTOS DE LOS INDICADORES**

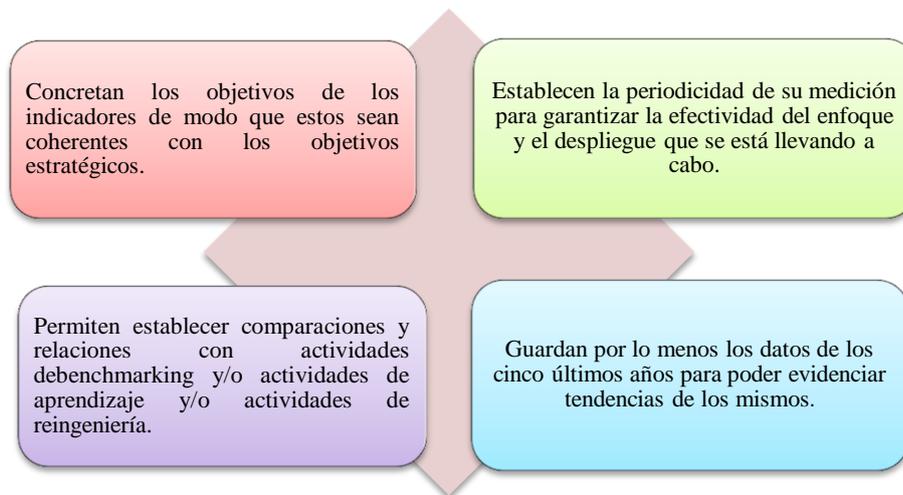


**FUENTE:** Autor “Pérez Jaramillo, Carlos”  
**REALIZADO POR:** La Investigadoras

### 1.3.6.3. Características de Indicadores de Gestión

GRÁFICO N° 1.20

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES



FUENTE: Autor "GONZALEZ, Fernández, Francisco J."  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### 1.3.6.4. Beneficios de los Indicadores de Gestión

GRÁFICO 1.21

#### BENEFICIOS INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Satisfacción del Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del cliente una prioridad para la empresa.</li></ul>
<b>Monitoreo del Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso.</li></ul>
<b>Benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa.</li></ul>
<b>Gerencia del Cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados.</li></ul>

FUENTE: Autor: "GONZALEZ, Fernández, Francisco J."  
REALIZADO POR: La Investigadoras

### **1.3.6.5. Objetivos de los Indicadores de Gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

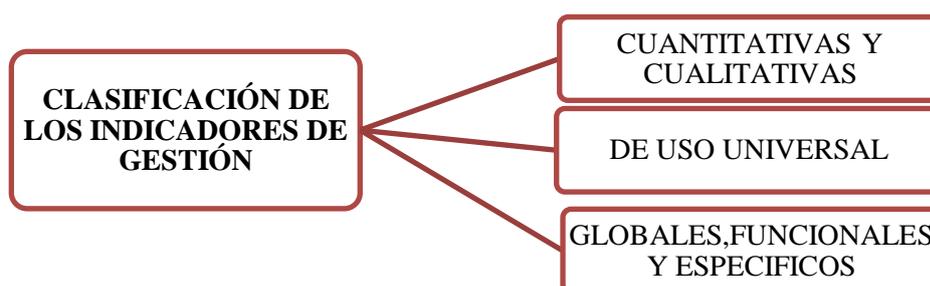
Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia y las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### **1.3.6.6. Clasificación de los Indicadores de Gestión**

#### **GRÁFICO N° 1.22**

#### **CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**



**FUENTE:** MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION, Contraloría General del Estado  
**REALIZADO POR:** La Investigadoras

### **1.3.6.1.1. Conceptos de Indicadores Financieros**

Para definir a los indicadores financieros se presenta a continuación los siguientes conceptos:

**GUTIÉRREZ**, Artemio; define a los Indicadores Financieros como “la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes que se realizan con el propósito de formarse una idea clara acerca del comportamiento económico de la empresa.”

Las investigadoras manifiestan que los indicadores financieros son herramientas importantes para analizar la situación económica de la organización mediante el análisis de los datos que arroja el registro económico efectuado en un tiempo determinado.

#### **1.3.6.1.2. Clases de Indicadores Financieros**

### **GRÁFICO N° 1. 23**

#### **CLASES DE INDICADORES FINANCIEROS**



**FUENTE:** Autor “GUTIÉRREZ, Artemio.”

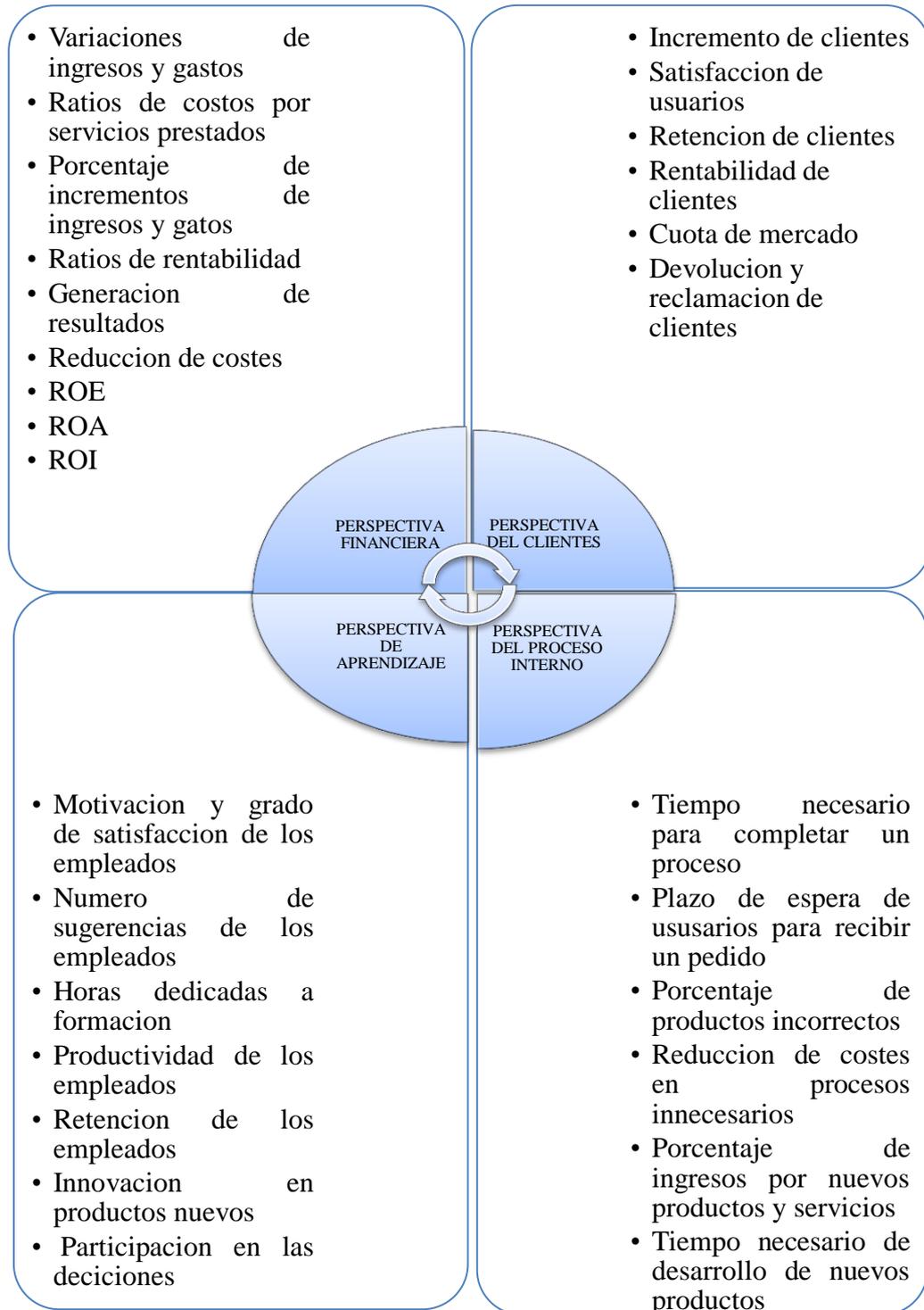
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

#### **1.3.6.1.3. Ejemplos de Indicadores del Cuadro de Mando Integral en base a las Cuatro Perspectivas.**

La evaluación de la empresa desde las cuatro perspectivas, se hace por medio de una batería de indicadores, que permiten el diagnóstico de puntos fuertes y débiles, así como el seguimiento y la evaluación continua.

## GRÁFICO N° 1.24

### INDICADORES EN BASE A LAS CUATRO PERSPECTIVA



FUENTE: Autor "GUTIÉRREZ, Artemio."  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## **CAPITULO II**

### **2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Industria Metálica Cotopaxi es una empresa que se dedica a la rama metalmeccánica y que se caracteriza por la gama de productos y por ser la pionera dentro de la provincia en fabricar hornos de diferente clase, así como paneles y forjados, innovando en productos y servicios, el cual les permite acaparar nuevos clientes aun sin tener metas y objetivos bien establecidos que les ayuden a medir sus resultados como vanguardia, para de esta manera cumplir con su misión y visión.

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este trabajo fue necesario la utilización de un adecuado diseño de la investigación en donde se estructuro planes y estrategias para obtener información importante, que sirvió de apoyo para la ejecución, proceso y culminación satisfactoria de la propuesta del Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral siendo una herramienta de gestión para la Industria Metálica Cotopaxi que se dedica a la fabricación y comercialización de productos industriales como, cocinas, puertas eléctricas, hornos, forjados y troquelados.

Continuando con el objeto de estudio es necesario aclarar que las investigadoras realizaron entrevistas al gerente y administradores sobre el diseño y cumplimiento del plan estratégico; los grupos focales se efectuó con los jefes de área y trabajadores en base a la modalidad y cumplimiento de los objetivos; las

revisiones documentales se pudo lograr gracias a que la contadora nos facilitó el historial de clientes, proveedores y declaraciones del SRI; las observaciones fueron plasmadas en cada visita realizada a la empresa, pudiendo recorrer en varias ocasiones las instalaciones gracias a la ayuda de los jefes de planta, producción y seguridad industrial.

Por lo general estas técnicas fueron aplicadas a los integrantes de la empresa en el horario de culminación de la jornada laboral (17:00), previo la entrega y aprobación de solicitudes, lo que les permitió obtener información importante de los procesos internos como externos, logrando evidenciar los problemas existentes que afecta a la organización, siendo un punto de partida para el diseño de estrategias competitivas y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales a través de la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

### ***2.1.1. Tipo de Diseño de la Investigación***

Para el diseño de la investigación fue necesario realizar un estudio metodológico que permitió recopilar, observar y conocer datos, hechos y fenómenos que suscitaron en el pasado y presente de la empresa, permitiendo interpretar los resultados en el desarrollo de la propuesta del Balanced Scorecard para la empresa IMC, de acuerdo a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, ya que a través de la investigación se pudo realizar un diagnóstico profundo del problema detectado en dicha empresa en base al plan estratégico de la misma y donde nos muestra la carencia del fortalecimiento de los objetivos y estrategias que ayuden a cumplir las metas y la visión, con el propósito de encaminarse al mejoramiento continuo.

#### ***2.1.1.1. Diseño Exploratorio***

La presente investigación utilizó un diseño exploratorio, ya que es el más adecuado para entender la complejidad de las circunstancias del mundo empresarial que hoy en día experimenta cambios repentinos en cuanto a

tecnología y economía, golpeantes a la actividad industrial. El trajín del día a día hace que aparezcan nuevas situaciones que requieran la necesidad de ser exploradas, con el propósito de que la empresa fortalezca el diseño de sus estrategias competitivas. Por otro lado la investigación sobre la propuesta de un Balanced Scorecard para la INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ubicada en la ciudad de Latacunga, es un tema que ha tenido poca ilustración dentro de la empresa debido a la escasa información de la misma. Los estudios exploratorios esclarecen y delimitan los problemas y nos permiten conocer las variables de interés de la industria. Siendo la investigación cualitativa, el diseño más conocido de la investigación exploratoria, conviene por los recursos disponibles obtenidos en base a la observación de las actividades de la planta, entrevistas realizadas al personal y revisión de documentos como el plan estratégico, etc. Concentrándose más en la profundidad y comprensión de las variables.

## **2.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### ***2.1.2.1. Observación***

Esta guía de observación fue dirigida directamente a la empresa INDUSTRIA METALICA COTOPAXI, que se encuentran ubicada en la ciudad de Latacunga, teniendo más de 10 años en el mercado industrial con la actividad metalmecánica.

Lo que se observo fue:

- Instalaciones de la empresa.
- Distribución del ambiente de la empresa.
- Infraestructura de la empresa, si es la más adecuada para un buen desenvolvimiento de los trabajadores.
- El proceso de producción
- Tecnología utilizada, para apreciar con qué tipo de maquinarias esta empresa cuenta actualmente.
- Personal capacitado, si estos obtienen capacitaciones constantes.

- Los tipos de insumos y materiales que utilizan.
- El ambiente o clima laboral, si hay un buen trato cordial entre el gerente y su subordinado.
- Si usa algún tipo de incentivos a los trabajadores, como el mejor empleado del mes por ejemplo.

#### ***2.1.2.2. Entrevista***

Para conocer más profundamente datos que no se pudo observar a simple vista se planteó una entrevista al gerente, al jefe administrativo y algunos de los trabajadores de la empresa, con el fin de obtener e incrementar conocimientos, a través de preguntas semi-estructuradas y específicas sobre la aplicación de la planificación estratégica, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos en base a la gestión industrial.

#### ***2.1.2.3. Grupos Focales***

Para visualizar y formar correctamente los criterios en base a los aspectos vinculados con la actividad industrial fue necesario realizar grupos con los jefe de área y trabajadores (menos de 10 personas), con el fin de conocer sus expectativas, necesidades y formas de laborar a través de la utilización de preguntas centradas al tema de investigación, siendo temas específicos y de interés para ellos, de tal manera que facilito la discusión y permitió concordar nuestras opiniones en el planteamiento de mejorar la situación actual.

#### ***2.1.2.4. Revisión Documental***

Para la realización teórica del proyecto se revisó documentos bibliográficos como medio de apoyo; ya para la estructura del Cuadro de Mando Integral se procedió a la revisión de documentos confidenciales de la empresa, que por ser para fines académicos de investigación fueron facilitados a las investigadoras bajo

responsabilidad como: perfil de clientes y proveedores, declaraciones y el plan estratégico; partiendo desde ahí para el desarrollo de la propuesta.

## **2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.2.1. Introducción**

En este capítulo conoceremos cómo se desarrolla la actividad empresarial de INDUSTRIA METALICA COTOPAXI sintetizando la fase del diagnóstico de la misma, es muy importante para lo cual se deberán distinguir dos campos; el interno (Microambiente) dentro del cual intervienen objetivos, principios y valores; el externo (Macro ambiente) aquí encontramos los factores económico, político y geográfico, clientes y sus perfiles, intermediarios, proveedores, y competidores, a través de este estudio conoceremos el FODA de la empresa, determinando una visión de cómo se encuentra actualmente la empresa.

Posteriormente se realizará una calificación precisa de los datos obtenidos permitiéndonos tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, en si conoceremos la planificación estratégica actual de la organización; ya que nos permitirá establecer un punto de partida para aplicar la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, debido a que representa todo el procedimiento a ser aplicado para su adecuada conformación.

### **2.2.2. Reseña Histórica de IMC**

**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, parroquia San Buenaventura, barrio San Silvestre, su gerente el Sr. Aníbal Culqui, fue creada el 01 de Noviembre de 1983; registrada según número de RUC 0500534474001, su giro comercial es la producción y comercialización nacional de Carpintería metálica, Hornos y Servicio de Transporte; la materia prima que utiliza para las diferentes secciones del departamento de producción son láminas de acero inoxidable, láminas de

acero negro al frío y láminas de acero galvanizado, la empresa utiliza el sistema contable SAC 30. Implantado para un mejor control entre departamentos; actualmente “IMC” cuenta con los siguientes departamentos: administrativo, contable, bodega e inventarios, seguridad industrial, producción.

### **2.2.3. Misión**

“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos industriales a nivel nacional, a través de la utilización de tecnología de punta, mano de obra calificada y la utilización de insumos de calidad; aplicando una filosofía empresarial de mejoramiento continuo sustentada en su liderazgo, innovación y conducta ética”.

### **2.2.4. Visión**

“Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos industriales como; cocinas, hornos, puertas, amasadoras, paneles y troquelados a nivel nacional para el año 2014 a través de la utilización de materiales de calidad en cada uno de nuestros productos.”

### **2.2.5. Valores**

Son considerados elementos de la cultura empresarial, es decir de la ilustración de cada uno de los integrantes de la organización que ponen en práctica en la realización de sus funciones para cumplirlos de la mejor manera y por ende permite que la empresa mejore su actividad productiva y de servicios.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, cuenta con sus propios valores corporativos que se mencionan a continuación:

- **Calidad:** Ofrecer el mejor producto con materia prima de calidad óptima al cliente.

- **Innovación:** Consiste en ofrecer variedad de productos permitiendo que el cliente pueda encontrar en la empresa lo que necesita.
- **Puntualidad:** Cumplir con el plazo establecido de entrega del producto con el cliente.
- **Comunicación:** Escuchar la necesidad del cliente para comprender verdaderamente sus necesidades ofreciendo soluciones y obteniendo su lealtad.
- **Confianza:** En la fabricación de los productos con los mejores insumos utilizados.
- **Compromiso:** Con los clientes cuando adquieren el producto y se cumple con las expectativas de seguridad y calidad, cumpliendo con la necesidad y satisfacción del cliente.

#### **2.2.6. Objetivos Corporativos**

Son objetivos fundamentales que indican los resultados o fines que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado y que proveen las pautas o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos de la organización.

##### **2.2.6.1. Objetivos a Largo Plazo**

Son objetivos generales creados para toda la empresa.

- Incrementar el número de clientes gracias al reconocimiento de la empresa a nivel nacional.
- Lograr la identificación de los clientes con la empresa en un setenta por ciento.
- Trabajar de manera eficiente maximizando el rendimiento del capital.
- Aumentar los flujos de dinero para las principales necesidades de inversión en la empresa a largo plazo.
- Desarrollar y generar el crecimiento de la empresa y por ende la estabilidad económica de sus empleados.

### **2.2.6.2. Objetivos a Mediano Plazo**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales.

- Fortalecer el departamento productivo.
- Incrementar nuevas líneas de producción.
- Ser la primera alternativa de compra para el cliente a nivel nacional.
- Lograr ganancia suficiente para financiar el crecimiento físico de la empresa.

### **2.2.6.3. Objetivos a Corto Plazo**

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas. Se determinan en función a los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

- Optimizar los recursos físicos, tecnológicos y financieros.
- Consolidar una cultura del mejoramiento continuo.
- Promover la responsabilidad social empresarial.
- Promover programas de capacitación al personal.
- Disponer de profesionales calificados, satisfechos y motivados que aporten sus conocimientos, para llevar a cabo proyectos de valor agregado a la empresa.
- Mejorar los procesos de atención al cliente convirtiéndonos en un aliado estratégico para ellos.
- Ofrecer calidad y satisfacción en cada uno de nuestros productos.
- Ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento personal y recompensas en el trabajo.

Los objetivos de la INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI engloban los resultados que la empresa desea alcanzar y los que actualmente los están cumpliendo, permitiendo alcanzar su visión y consolidando su misión.

### **2.2.7. Principios**

Son el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional con el propósito de garantizar la realización de sus procedimientos de una manera responsable con su entorno y, garantice que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

Los principios planteados por la empresa son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Consiste en que el empleado debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones, en su área de trabajo y en sus compromisos con el entorno laboral.
- **Puntualidad:** Es que el empleado cumpla con su horario de trabajo y la entrega de su trabajo a tiempo.
- **Iniciativa y Creativa:** Los miembros de la empresa deben aportar con ideas creativas que ayuden al mejoramiento del ambiente de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Las actividades de la empresa deben desarrollarse en base al trabajo mancomunado del personal, permitiendo la permanencia de la empresa en el mercado.
- **Lealtad y Compromiso:** Consiste en fomentar un excelente clima laboral dentro de la empresa, comprometiendo al empleado con la empresa y manteniendo lealtad por parte de los clientes y proveedores.
- **Desarrollo Humano:** Fomentar el crecimiento personal de cada miembro de la empresa, aportando con nuevos conocimiento en la empresa.
- **Ética Profesional:** Permite cumplir correctamente cada actividad que se asigne a un empleado de la mejor manera esperada.

## **2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En la presente investigación de la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Industria Metálica Cotopaxi, se analizará el entorno de la organización, espacio

donde intervienen los factores internos y externos que conforman e inciden en el desenvolvimiento administrativo, económico y productivo de la empresa.

### ***2.3.1. Análisis del Macro Ambiente***

Al analizar los factores externos de una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta, los factores impuestos por las condiciones externas que intervienen en la integración de personal en diversas acciones y pueden agruparse en condiciones u oportunidades educativas socioculturales, político-legales y económicas, etc.

Las empresas sobrellevan factores externos casi incontrolables por ellos, por lo que es importante conocer cuáles son y cómo afectan. El análisis macro ambiente permite conocer amenazas y oportunidades provenientes de los factores que se hallan fuera de la empresa pero que influyen en su funcionamiento.

Dentro de los factores macro ambientales que están interrelacionados y ejercen un fuerte efecto sobre el sistema de mercadotecnia de la organización, los mismos que por su naturaleza son elementos cambiantes e incontrolables; tenemos:

#### ***2.3.1.1. Factor Económico***

En este factor consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias. Las personas por sí mismas no constituyen un mercado; necesitan disponer de dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. Es por esto que el ambiente económico representa un factor de gran importancia que se refleja en las actividades de cada empresa.

Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La economía del Ecuador camina por el trayecto de modernización, por lo que se han llevado a cabo una serie de transformaciones estructurales, administrativas y legales. En la actualidad la

economía del Ecuador se halla gobernada por la dolarización y que a pesar del feriado bancario que ocasiono en sus principios golpeando fuertemente la economía del país, actualmente persigue el crecimiento económico, el lograr importantes acciones en la estabilidad económica, en la planificación, en abrir nuevos mercados, la reparación del sistema financiero, la reestructuración política del Estado y como prioridad estimular la capacidad económica y productiva.

### 2.3.1.1.1. Inflación Anual Acumulada

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC);manifiesta que la inflación Anual Acumulada “es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes de consumo y de los factores de producción y se lo mide generalmente a través de los índices de precios al consumidor(IPC),este indicador económico permite medir la variación de los precios de bienes y servicios del mercado”.

**TABLA N° 2.1**

### INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA

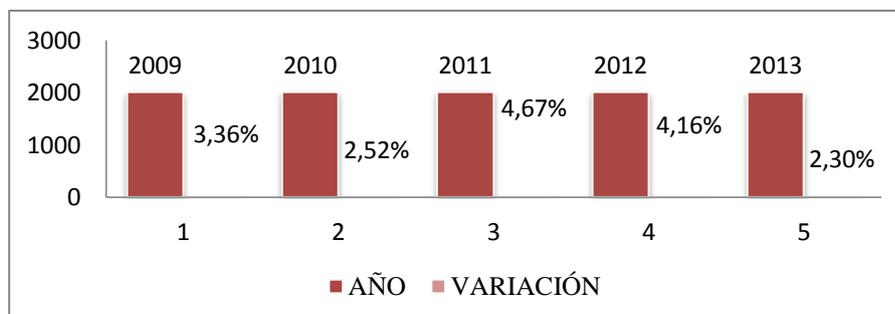
Nº	AÑO	VARIACIÓN
1	2009	3.36%
2	2010	2.52%
3	2011	4.67%
4	2012	4.16%
5	2013	2.30%

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

REALIZADO POR: Las Investigador

**GRÁFICO N° 2. 25**

### INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

Al observar el gráfico N° 2. 25 de la Inflación Anual Acumulada en nuestro país con respecto a los últimos cinco años en donde ha existido variaciones muy significativas empezaremos por el año 2009, la inflación fue del 3.36%, mientras en el año 2010 existió una disminución del 2.52%, en cambio para el año 2011 hubo un aumento del 4.67%, y para el año 2012 no hubo una disminución tan significativa por el contrario se puede decir que se mantuvo el porcentaje del 4.16%, en cambio en el año 2013 se obtuvo una disminución del 2.30%; estos valores representan la variación que se han dado con respecto al precio de los productos y servicios básicos que fueron más consumidos, en el cual refleja que el país se encuentra con una inflación moderada y estable es decir que los precios suben lentamente y tienden a decrecer por ende representa una oportunidad para la empresa IMC ya que los niveles de consumo de la población se incrementarían hacia los productos industriales y por ende su nivel de ingresos vendrían a ser mayores.

### 2.3.1.1.2. El Producto Interno Bruto (PIB)

**BUCHELI** León, Rómel. (PIB); “Es el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios producidos en el país, durante un período de tiempo determinado, que por lo general de es un trimestre o un año”.

**TABLA N° 2.2**

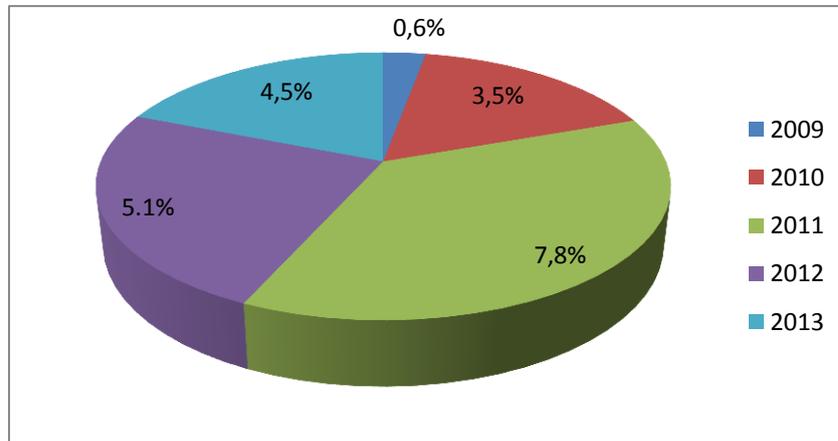
### **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL PIB</b>	<b>VARIACIÓN</b>
<b>2009</b>	54,558	0,60 %
<b>2010</b>	56,481	3,50 %
<b>2011</b>	60,883	7,80 %
<b>2012</b>	64,010	5,10 %
<b>2013</b>	66,879	4,50 %

FUENTE: Autor “BUCHELI, León, Rómel”.  
ELABORADO POR: Las Investigaras

## GRÁFICO N° 2.26

### PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)



FUENTE: Autor "BUCHELI, León, Rómel".  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

### ANÁLISIS

Según el gráfico N° 2.26 se puede observar que el PIB ha obtenido un crecimiento muy favorable para el país a partir de los últimos cinco años así tenemos en el año 2009 alcanzó la cifra de \$ 54.558 millones de dólares que representa un crecimiento del 0.60% en cambio en el año 2010 se obtuvo un valor \$ 56.481, millones US y con un aumento del 3,50% mientras que para el año 2011 se ubicó en \$ 60.883, millones US y con un aumento del 7.80% con relación al año 2012 se avanzó a una de \$ 64.010, millones US y con un aumento del 5.10% y de igual manera para el año 2013 de obtuvo un valor \$ 66.879 millones US y con un aumento 4.50% esto es beneficioso para el nuestro país, ya que los ingresos del sector petrolero son fundamentales para sostener y reactivar la economía en todos los sectores; y para la empresa IMC significa una oportunidad por su nivel alto de producción con una perspectiva de exportación a futuro de paneles y forjados.

#### 2.3.1.1.3. Ingreso Per cápita

Ingreso Per cápita. Disponible en: <http://www.indexmundi.com>, indica que "tiene una estrecha relación con el ingreso nacional. El ingreso hace referencia a todas

las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización. El ingreso nacional corresponde a la suma de todos los ingresos individuales de los nacionales de un país”.

**TABLA N° 2.3**

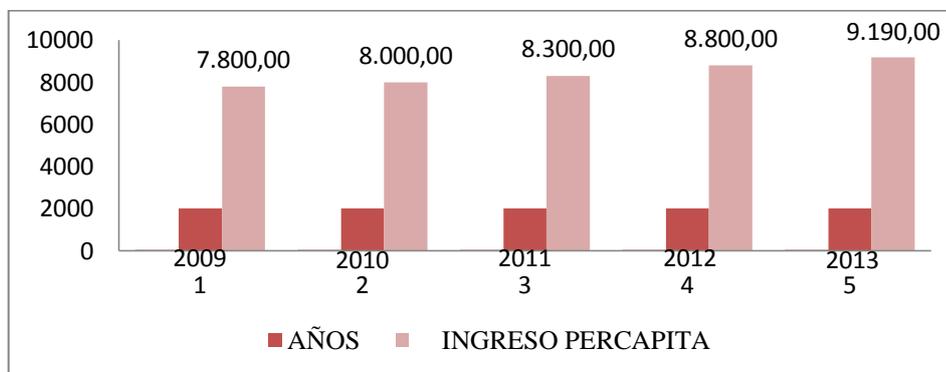
**INGRESO PERCÁPITA**

N°	AÑOS	INGRESO PERCAPITA
1	2009	\$ 7.800
2	2010	\$ 8.000
3	2011	\$ 8.300
4	2012	\$ 8.800
5	2013	\$ 9.190

FUENTE: Pagina Web, <http://www.indexmundi.com>  
 ELABORADO POR: Las Investigaras

**GRÁFICO N° 2.27**

**INGRESO PER CÁPITA**



FUENTE: Pagina Web, <http://www.indexmundi.com>  
 ELABORADO POR: Las Investigadoras

**ANÁLISIS**

En el gráfico N° 2.27 se puede observar los cambios que han existido en los últimos cinco años con respecto al ingreso per cápita o ingreso promedio anual de una persona, así se puede observar que en el año 2009 el ingreso fue de \$7.800, millones de dólares ya en los siguientes fue aumentando, así hasta el año 2013 que el ingreso fue de \$9.190 millones US, demostrando un aumento en el

poder adquisitivo que reciben las personas, siendo oportunidad para la economía de nuestro país, y para la empresa IMC, ya que a mayores recursos mayor consumo en bienes o servicios.

#### 2.3.1.1.4. Estructura del Gasto del Consumo a Nivel Nacional

Estructura del Gasto del Consumo a Nivel Nacional según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) manifiesta que “Se refiere al valor de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares para la satisfacción de sus necesidades. Clasificando al Consumo Individual por Finalidades”.

La estructura del consumo ayuda a la determinación y ubicación de los grupos de gasto siendo el caso de alimentos y bebidas no alcohólicas que ocupan el primer puesto, en segundo lugar se encuentran alojamiento, agua, electricidad y gas catalogados como consumo básico. La adquisición de muebles y enseres es un grupo de gastos en el cual los productos de la empresa ingresan en este consumo.

**TABLA N° 2.4**

### **ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO MONETARIO SEGÚN DIVISIONES CCIF**

N°	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	\$17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	\$190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	\$177.342.239	7,4
5	Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	\$142.065.518	5,9
6	Salud	\$179.090.620	7,5
7	Transporte	\$349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	\$118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	\$109.284.976	4,6
10	Educación	\$104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	\$184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	\$236.381.682	9,9
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>		<b>\$2.393.571.816</b>	<b>100</b>

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

REALIZADO POR: Las Investigadoras

## **ANÁLISIS**

El gasto de consumo monetario nacional se estima en \$ 2.393.571.816 dólares. Según sus divisiones, así tenemos como principal el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con el 24,4%; ocupando el primer lugar en la estructura siguiéndole el de transporte con el 14,6%; y continuando con bienes y servicios diversos con el 9,9%; prendas de vestir con el 7,9%; restaurantes con el 7,7%, salud con el 5,9% y así llegando al consumo de muebles y artículos para el hogar con el 5.9%; ubicándose en el séptimo lugar en donde se encuentra la adquisición de los productos de INDUSTRIA METALICA COTOPAXI, siendo una oportunidad para la empresa en cuanto a ofertar sus productos para viviendas o para iniciar un negocio.

### ***2.3.1.1.5. Tasa de Interés***

Tasa de Interés según el Banco Central del Ecuador; determina que “es el pago por el uso del capital canalizado a través de una obligación financiera, obtenida a través de préstamos internos o externos a corto, mediano y largo plazos”.

Estas tasa son activas y pasivas que una institución financiera recauda por la prestación de un servicio o a su vez proporciona por lo mismo pero en estos casos las tasa son diferentes ya que la activa es mayor a la pasiva son exactamente políticas de los bancos y del estado.

### ***2.3.1.1.6. Tasa de Interés Activa Referencial***

Tasa de interés Activa, según el Banco Central del Ecuador; define que “es el rendimiento que el usuario de crédito paga al Intermediario por la utilización de Fondos, es decir es el porcentaje de interés que el cliente cancela por un crédito realizad al Sector Financiero”.

**TABLA N° 2.5**

**TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL**

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el Segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el Segmento:	% Anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
<b>Consumo</b>	<b>15.91</b>	<b>Consumo</b>	<b>16.30</b>
<b>Vivienda</b>	<b>10.64</b>	<b>Vivienda</b>	<b>11.33</b>
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

FUENTE: Banco Central del Ecuador

REALIZADO POR: Las Investigadoras

**ANÁLISIS**

En la tabla N° 2.5 se mostró la variación de la tasa de interés según su ámbito económico, las investigadoras tomaron como referencia el de consumo con el 15.91% y vivienda con el 10.64%, siendo una oportunidad para IMC, por lo que al menor interés por los créditos obtenidos, la colectividad accederá a sus productos.

**2.3.1.1.7. Tasa de Interés Pasiva**

La tasa de Interés Pasiva según el Banco Central del Ecuador; manifiesta que “es el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de fondos o capital prestado. Es decir es el porcentaje de interés que la institución financiera cancela a los clientes por sus depósitos”.

**TABLA N° 2.6**

**TASA PASIVAPOR INSTRUMENTO**

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% Anual	Tasas Referenciales	%Anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41

FUENTE: Banco Central del Ecuador

REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

En la tabla N° 2.6 se observa que la tasa de interés pasiva en depósito a plazo es de 4.53% y en ahorros el 1.41%, siendo un porcentaje muy bajo para que las personas se interesen por ahorrar, al contrario optaran por invertir en productos que ofrece IMC, permitiéndoles vivir en viviendas seguras y elegantes.

### 2.3.1.1.8. Balanza Comercial

Balanza Comercial, según el Banco Central del Ecuador, manifiesta que; “Se denomina al registro de un determinado país acerca de las importaciones y exportaciones que en él se llevan a cabo, es decir, la balanza comercial sería algo así como la diferencia que le queda a un país entre las exportaciones y las importaciones”.

**TABLA N° 2.7**

### BALANZA COMERCIAL (PIB)

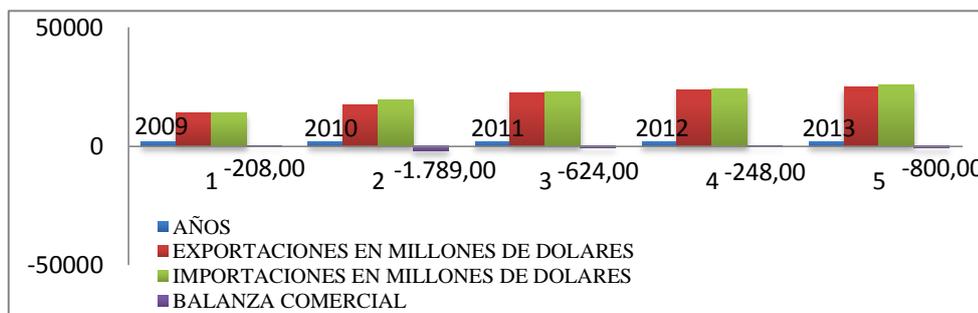
AÑOS	EXPORTACIONES MILLONES DE \$	IMPORTACIONES MILLONES DE \$	BALANZA COMERCIAL
2009	13.863,00	14.071,00	-208,00
2010	17.490,00	19.279,00	-1.789,00
2011	22.322,00	22.946,00	-624,00
2012	23.770,00	24.018,00	-248,00
2013	24.903,00	25.703,00	-800,00

FUENTE: Banco Central del Ecuador

REALIZADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N°2.28**

### BALANZA COMERCIAL (PIB)



FUENTE: Banco Central del Ecuador

REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

Al observar la siguiente gráfico N° 2.28 observamos las variaciones de la Balanza Comerciales los últimos 5 años, empezamos con el año 2009 donde las importaciones han sido mayores a las exportaciones siendo la balanza comercial de \$ -208,00 mil dólares que representa un déficit para la economía del país, de igual manera en el año 2010, en el 2011 y en el año 2012 con valores negativos siguiendo así hasta el año 2013 la balanza comercial se mantiene con un valor \$ -800,00 mil dólares, puesto que las importaciones de materias prima, combustible y lubricantes han superado a las exportaciones tanto de bienes petroleros y no petroleros y debido a la situación económica actual del país esto representa una amenaza tanto para la sociedad como para las empresa IMC ya que al contar con productos importados, la demanda de productos nacionales baja considerablemente y por ende su producción será mínima.

### 2.3.1.1.9. Exportaciones

Exportaciones, según el Banco Central del Ecuador, manifiesta que; “es la Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles”.

**TABLA N° 2.8**

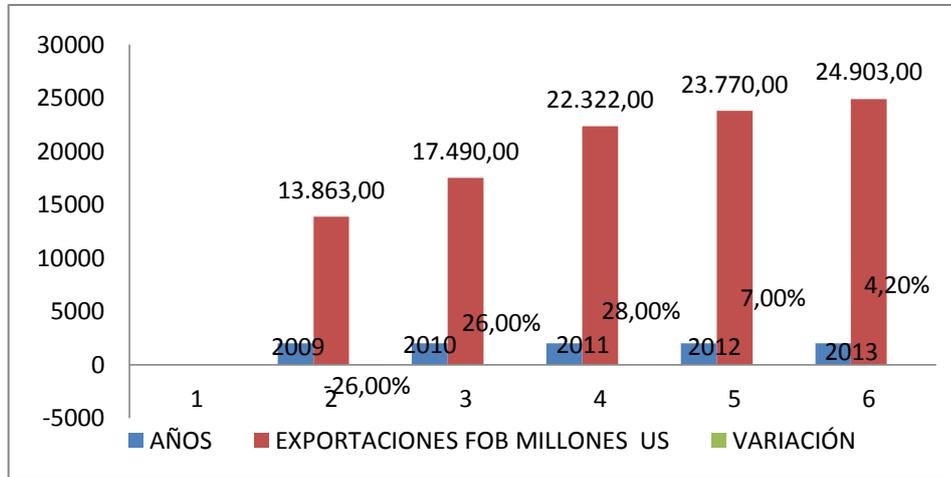
### **EXPORTACIONES FOB (Dólares)**

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES FOB MILLONES US</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2009	13.863,05	-26,33%
2010	17.489,92	26,16%
2011	22.322,35	27,63%
2012	23.764,76	7,06%
2013	24.903,00	4,20%

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

## GRÁFICO N° 2.29

### EXPORTACIONES FOB



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### ANÁLISIS

En el gráfico N° 2.29 se observa la variación de las Exportaciones Petroleras en los últimos 5 años, empezaremos con el año 2009 donde tenemos \$13.863,00 millones dólares, con una disminución porcentual del -26 % que no fue beneficioso para el país, en cambio para el año 2010 aumentaron las exportaciones en \$17.490,00 millones y el porcentaje fue del 26%, para el año 2011 continúa el crecimiento con una cifra de \$ 22.322,00 millones y por ende su porcentaje en un 28% para el año 2012 de igual manera existió un aumento de \$ 23.770,00 millones con un porcentaje de 7,00 % y para el año 2013 alcanzó un valor de \$ 24.903,00 millones obteniendo una variación mínima de 4,20%, pero considerable representando un ingreso para el país y una oportunidad de negociación para la empresa IMC debido a su enfoque internacional.

#### 2.3.1.1.10. Importaciones

Banco Central del Ecuador, “Se denomina importación a la acción comercial que implica y desemboca en la introducción de productos foráneos en un determinado

país con la misión de comercializarlos. Básicamente, en la importación, un país le adquiere bienes y productos a otro”.

**TABLA N° 2.9**

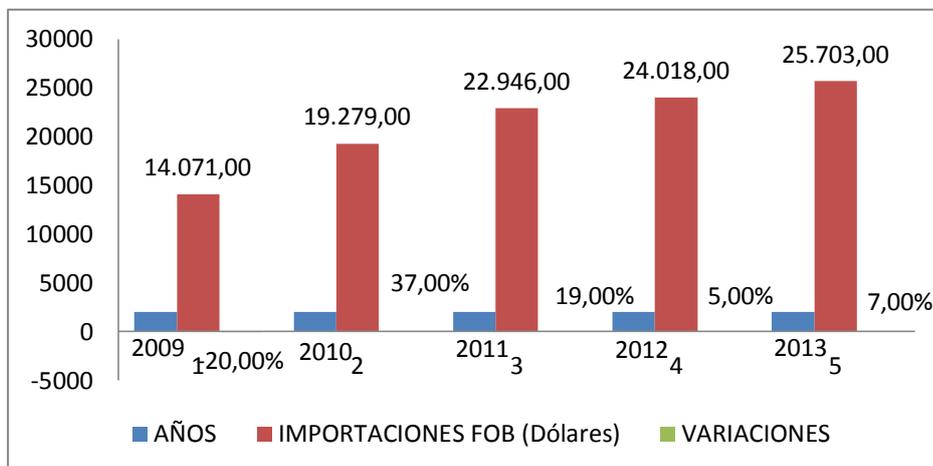
**IMPORTACIONES FOB**

AÑOS	IMPORTACIONES FOB MILLONES US	VARIACIONES
2009	14.071,00	-20%
2010	19.279,00	37%
2011	22.946,00	19%
2012	24.018,00	5%
2013	25.703,00	7%

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**CRÁFICO N° 2. 30**

**IMPORTACIONES FOB**



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**ANÁLISIS**

El análisis de las Importaciones muestra las variaciones de los últimos 5 años, empezaremos por el año 2009 con un valor es \$ 14.071,00 millones de dolores y -20%, con respecto al año 2010 donde se incrementó a \$ 19.279,00 millones y el

porcentaje de 37%, manteniendo el crecimiento para el año 2011 con \$ 22.946,00 millones y el 19%; para el año 2012 se mantiene con \$ 24.018,00 millones y con el 5%; ya para el año 2013 se obtuvo \$ 25.703,00 millones, con un porcentaje que creció en un 7%, considerando una amenaza para la empresa IMC por las altas tasas arancelarias y las restricciones aduaneras que representa un alto costo en la adquisición de insumos indispensables para la producción.

### **2.3.1.2. Factor Demográfico**

#### **2.3.1.2.1. Población Total y Tasa de Crecimiento**

Instituto Nacional de Estadística y Censos; determina Población Total y Tasa de Crecimiento; “Es el estudio de la población humana, tomando en cuenta la tasa de natalidad, mortalidad y su distribución, convirtiéndose en un análisis fundamental para la industria ya que somos quienes conformamos la punta clave en el mercado de los productos de la empresa, y el lugar donde está asentada la empresa”.

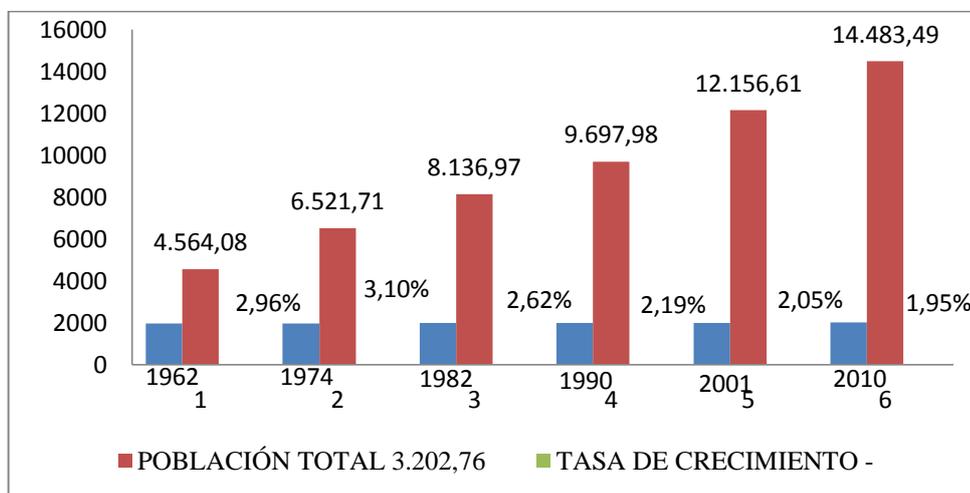
**TABLA N°2.10**  
**POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO DEL**  
**ECUADOR**

<b>AÑOS</b>	<b>POBLACIÓN TOTAL DEL ECUADOR</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>
<b>1950</b>	3.202,76	-
<b>1962</b>	4.564,08	2,96%
<b>1974</b>	6.521,71	3,10%
<b>1982</b>	8.136,97	2,62%
<b>1990</b>	9.697,98	2,19%
<b>2001</b>	12.156,61	2,05%
<b>2010</b>	14.483,49	1,95%

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

## GRÁFICO N° 2.31

### POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO DEL ECUADOR



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

#### ANÁLISIS

El siguiente gráfico N° 2.31 nos muestra las variaciones de la tasa de crecimiento poblacional que ha existido en nuestro país en el que se puede evidenciar el aumento del 1% en relación a los siguientes años en donde se obtuvieron datos por medio de los censos poblacionales, por lo que es favorable para la empresa IMC, considerando una oportunidad por lo que existe mayor demanda y oferta de productos en el mercado, para los consumidores, que requieren satisfacer sus necesidades de manera rápida y con un producto de calidad, para ello debe contar con nueva maquinaria y equipos, así también la necesidad de construir más casas con puertas seguras, verjas de seguridad, pasamanos y cubre ventanas, para nuestros clientes quienes requieran de estos productos.

#### 2.3.1.3. Factor Político-Legal

Mediante el entorno político en el cual se rige nuestro país y que afectan las decisiones tomadas dentro de una organización, limitando las actividades

empresariales. Con la existencia de nuevas leyes, regulaciones, dependencias del gobierno, y grupos de presión que cumplen propósitos como el de fomentar la competencia salvaguardando a las empresas entre sí, además asegurar que los mercados no sean equitativos para bienes y servicios protegiendo al consumidor y amparar los intereses de la sociedad consumidora de las empresas con actitudes no éticas hacia el cliente.

Todo negocio o empresa pequeña, mediana o grande tiene que regirse según las leyes impuestas por el gobierno y por los organismos de control que regulan la actividad de la empresa como:

#### ***2.3.1.3.1. Servicio de Rentas Internas***

El código y la ley de Régimen Tributario Interno en el Capítulo I en el ámbito de la Aplicación en el Art.1manifiesta que Es una institución técnica, autónoma que según su ley de creación para contribuir en las reformas tributarias a través de la política fiscal del gobierno encargada de recaudar los impuestos en actividades de comercio realizadas por personas naturales o jurídicas a fin de recaudar ingresos que forman parte del presupuesto general del estado. Su gestión está sujeta las disposiciones como:

##### ***2.3.1.3.1.1. Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno***

El código y la ley de Régimen Tributario Interno en el Capítulo I en el ámbito de la Aplicación en el Art.1manifiesta las “disposiciones legales que las personas naturales o jurídicas que ejerzan e inicien actividades económicas en el país están obligadas a cumplir con el pago de sus tributos, esto se realizara al momento de inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes, el cual permite identificar mediante una base de datos a los comerciantes para que realicen sus declaraciones del IVA y del impuesto a la renta”.

La Industria Metálica Cotopaxi se rige a todas las disposiciones legales emitidas por el código tributario realizando sus pagos puntuales mediante las declaraciones tributarias, emitiendo comprobantes de venta por la compra de los productos por parte del cliente y exigiendo por igual a sus proveedores de materia prima e insumos por lo tanto es considerado una amenaza ya debe realizar sus declaraciones tributarias con respecto a sus ingresos y egresos con ello aportando una cantidad al estado.

#### ***2.3.1.3.1.2. Normas Jurídicas del Código de Comercio***

El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones mediante el Título preliminar determina el Ámbito de la Aplicación en el Art.1 “se rige a las obligaciones de los comerciantes ya sean personas naturales, jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en nuestro país, quienes realizan actividad productiva mediante transformación de los insumos en bienes y servicios, lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado”.

En la practica el gobierno y sus diferentes instituciones relacionadas con el ámbito económico cumple un papel muy importante en el ambiente político ya que afecta directamente a todas las empresas cambiando el flujo de las actividades económicas, siendo quien mantiene relaciones comerciales con países extranjeros por lo que INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI debe cumplir con todas las normas y disposiciones legales vigentes ya sea al momento importa la materia prima como láminas de acero para la fabricación de los diversos productos, aquí interviene mucho lo que tiene que ver con aranceles y las declaraciones tributarias del IVA y retenciones , ya que al momento de subir este índice se considera una amenaza para la empresa dificultando la actividades productivas.

#### **2.3.1.3.1.3. Normas del Medio Ambiente**

La Ley De Gestión Ambiental; Título I mediante el Ámbito y Principios de la Gestión Ambiental en el Art. 1 Esta ley se “relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo”.

El Ministerio del Ambiente, por su parte, debe coordinar con los organismos competentes para la vigilar el cumplimiento de las normas de calidad ambiental referentes al aire, agua, suelo, ruido, desechos y demás gentes contaminantes de la naturaleza. Si bien es necesario que se exija el cuidado del medio ambiente por parte de todas las empresas que se dediquen a la producción industrial una de ellas es la Industria Metálica Cotopaxi que está contribuyendo de apoco a cuidar la naturaleza reduciendo al máximo sus desechos industriales.

#### **2.3.1.3.1.4. Ministerio de Relaciones Laborales**

El Ministerio de Relaciones Laborales mediante el Código de Trabajo es quién se encarga vigilar que se cumpla todas las derechos y obligaciones, en todas las empresas que tienen trabajadores por lo tanto deben acatar los siguientes aspectos, el horario de trabajo, pago del salario básico, pago de horas extras, y demás beneficios de ley, el trabajador deberá contar con sus vacaciones y que las mismas sean remuneradas, la afiliación al IESS, un buen ambiente de trabajo.

La empresa IMC ofrece todos los beneficios de ley a sus trabajadores, proporcionándoles un ambiente laboral acorde a lo que dispone el Ministerio de Relaciones Laborales quienes aseguran que se cumplan todos sus derechos. Permitiendo que la empresa se desarrolle económicamente y permitiendo que el trabajador realice sus actividades de producción sin dificultades con ello evitar posibles problemas relacionados con el ámbito laborar.

#### **2.3.1.3.1.5. INEC**

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es quién lleva los datos estadísticos de la población en Ecuador, pero también es la encargada de recolectar los datos económicos de los diferentes negocios que existen en el país, obteniendo resultados de que porcentaje aporta cada negocio en la economía del Ecuador.

Actualmente el INEC recibe la información por parte de la empresa IMC a través de formularios que se envían con la información de la materia prima que se utiliza para compras, ventas, entre otra información sobre la producción anual de la empresa.

#### **2.3.1.3.1.6. INEN**

El Instituto Ecuatoriano de Normalización es el encargado de la regularización de los procesos de producción que mantienen las empresas en la elaboración de los productos bajo el sello de calidad INEN que hace que un producto sea idóneo para el consumo humano entre estas normas internacionales tenemos la ISO 9001 – 2000, certificados que la empresa IMC debe considerar para mantener su producto en el mercado por lo tanto se considera una oportunidad al momento de mantener sus procesos productivos en la elaboración de productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

#### **2.3.1.3.1.7. *Cambio de la Matriz Productiva***

**KAREL**, Zák. Disponible en: <http://www.andes.info.ec>, Hoy en día el Ecuador vive cambios acelerados debido a la industrialización por ello buscan dar pasos imponentes, en diferentes sectores productivos y en los niveles socioeconómicos, para el desarrollo del cambio de la matriz productiva con formación de alianzas, promoviendo un desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente.

A través del cambio de la matriz energética, construyendo centrales hidroeléctricas que sustituirá el consumo de combustibles fósiles o derivados de petróleo, que tienen alto impacto en el ambiente, por fuentes de energía limpia.

Ecuador se ha enfocado en asentar bases para un desarrollo industrial basado en la tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos como la construcción de motores para automóviles, motocicletas, bicicletas o bombas de succión, lo que permitirá cambiar al viejo modelo de sostener su economía exclusivamente en la importación de materia prima y desarrollar la industria nacional para convertirse en un país más competitivo; para lo cual ya ha empezado a diseñar la construcción de una empresa siderúrgica y una fábrica que elaborara fibra óptica para mejorar el sistema informático industrial, demostrando así que uniéndose las industrias del país con poca inversión se puede llegar a mejorar de forma sustancial los procesos industriales con calidad tecnológica.

Para la empresa INDUSTRIA METALICA COTOPAXI el cambio de la matriz productiva representa una oportunidad ya que al contar con materia prima elaborada en el país no seríamos independientes de las importaciones y los costos de producción no serían tan altos, pudiendo así invertir en mejorar el sistema informático y tecnológico que permita aumentar la producción y por ende ofertar trabajo para el país.

#### ***2.3.1.3.1.8. La Calificación Artesanal***

Ley de Defensa del Artesano mediante la Junta Nacional de Defensa del Artesano en la cual se encuentra determinado La Calificación Artesanal a los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a este organismo la recalificación artesanal, puesto que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen y por tanto no goce de los beneficios que ésta les concede.

#### ***2.3.1.3.1.8.1. Carácter de la Actividad Artesanal***

La actividad artesanal se considera a la elaboración de bienes y/o servicios que son de forma manual en un 50 % del proceso, se realizada por maquinaria, equipo y herramientas, en donde prevalece la creatividad e ingenio del artesano con la que, se refleja la identidad nacional, local, étnica y social.

La calidad de artesano debe partir desde su aprendizaje ya sea por un legado ancestral, la práctica en un taller de producción, y en un centro de formación artesanal, ofertados por instituciones públicas, privadas o de las propias organizaciones artesanales, debidamente certificadas y/o tituladas.

#### ***2.3.1.3.1.8.2. Ejercicio de la Actividad Artesanal***

Todos los artesanos pueden ejercer su actividad de manera independiente o asociativa, para ello debe registrarse en el Consejo Nacional de Desarrollo Artesanal y así conformar una Unidad de Producción de Bienes y/o Servicios que será regulada ante la ley dependiendo del ordenamiento de los gobiernos seccionales y más entidades reguladoras.

#### ***2.3.1.4. Factor Socio – Cultural***

Factor Socio – Cultural, Disponible en: <http://www.mailxmail.com>.manifiesta que se encuentra “compuesta por elementos que pueden o no afectar los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad absorbiendo una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Esta variable ha sido tomada a consideración en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación ya que esta indicará los beneficios o contratiempos que se puedan presentar en el entorno de la empresa.

La cultura y las tradiciones se considera como una oportunidad para la IMC ,porque a través de ella se puede activar la industria del turismo, promover el

crecimiento de la infraestructura hotelera, por la presencia de turistas nacionales y extranjeros que disfrutan de nuestras tradiciones las mismas que ayudan a reactivar la actividad económica de la provincia y los cantones que adquieren los productos que ofrece la empresa como; puertas paneleadas, troqueladas y los hornos de calidad a los consumidores apoyando así la producción nacional y proporcionar un servicio de calidad.

#### **2.3.1.5. Factor Tecnológico**

Factor Tecnológico, Disponible en: <http://www.mailxmail.com>; manifiesta como “Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones en el ámbito empresarial requieren adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios y la nueva transformación de las comunicaciones y adelantos modernos como es el Internet; que en los últimos años ha contribuido a que las empresas tengan conocimiento de nuevas maquinarias que contribuirán al desarrollo empresarial”.

En Industria Metálica Cotopaxi al implantarse el avance tecnológico contribuye a crear nuevas ventajas competitivas que permitirá desarrollar productos de buena calidad optimizando tiempo y recursos productivos siempre basándose en la mejora continua, porque nos encontramos en un mercado cambiante y exigente en donde solo la innovación logrará la eficacia y eficiencia. Además se debe manifestar que la tecnología con la que cuenta la IMC es de muy buena calidad y de marca lo cual es muy importante, y esto representa una oportunidad ayuda para ofrecer un producto de calidad para sus clientes más exigentes.

#### **2.3.1.6. La Globalización**

En el idioma de la Globalización no se nombra únicamente al aspecto económico sino que va mucho más allá, abriendo caminos en el proceso tecnológico, social y cultural de alto nivel, creando espacios de integración y unificando territorios. Los agentes implicados directamente en este proceso son las potencias

empresariales y bancos multinacionales, gobiernos, organismos financieros internacionales y tecnócratas influyentes. Como en toda actividad transitoria existe un pro también existe un contra, ya que estas alianzas se realizan entre las grandes potencias de los países desarrollados y por lo tanto sus decisiones afectan directamente a los países menos desarrollados que en su mayoría forman parte de América Latina como es el caso de Ecuador.

Mediante la globalización los bienes se dispararían de país a país y todos comercializarían lo que más puedan hacia todos los países mis cuidados en este convenio o tratado con las demás regiones los cuales ofertarían productos más sofisticados, fabricados con tecnología avanzada, situación que pondría en desventaja a las industrias ecuatorianas.

### ***2.3.1.7. Acuerdo Comercial con la Unión Europea***

El Ecuador desea firmar un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) pero no un Tratado de Libre Comercio (TLC), ya que esto podría atraer un desequilibrio a su economía, sobre todo a los pequeños agricultores y a los sectores de economía popular y solidaria, pero con el acuerdo comercial la Unión Europea (UE) podría exportar hacia Ecuador productos agrícolas subsidiados, así como bienes industriales que si se produce en el país pero no en grandes escalas.

Por otro lado en nuestro país también fabricamos productos que no se producen en esa región, pero a la vez estos son muy pocos, de tal manera que si se llegara a firmar este acuerdo nuestro nivel de ventas tendría a disminuir y por ende la estabilidad económica de las industrias metalmeccánicas establecidas en el Ecuador así como la Industria Metálica Cotopaxi empezarían a tambalear.

Con este tratado de libre comercio que el Ecuador pretende firmar, las empresas industriales que fabrican productos metálicos perderían su estabilidad económica, y empezarían a declinarse en cuanto a su actividad comercial.

### ***2.3.2. Análisis Micro Ambiente Externo***

#### ***2.3.2.1. Cliente***

**BROMWICH**, Michael. (2000); el cliente “son quienes permiten que la empresa sobreviva; sin ellos, esta carecería de razón de ser, es decir que es un factor sumamente importante para la industria”. (p. 41)

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un amplio número de clientes por las diferentes alternativas de ofertar la extensa gama de productos y por la gran variedad de figuras que se produce y se comercializan en relación a la aceptabilidad de los clientes.

Dentro de los cuales podemos nombrar a los clientes finales quienes adquieren los productos comúnmente en cantidades pequeñas ya sea para su consumo o utilidad personal teniendo un contacto directo con la empresa sin intermediarios, entre estos podemos mencionar a las panaderías grandes y pequeñas de varias provincias del Ecuador quienes producen pan que desde hace tiempo y hasta la actualidad es considerado como el producto más consumido por gran parte de la población, esto ha requerido que las panaderías obtén por la adquisición de nueva maquinaria en este caso hornos y amasadoras de diferente tipo ya sea por inicio del negocio o remodelación, igualmente solicitan los servicios técnicos de mantenimiento; también mencionaremos a los medianos y grandes restaurante de la provincia y del país, quienes por la necesidad y por cumplir la ley en donde se menciona que deben trabajar con maquinaria industrial, sean inclinado por consumir cocinas industriales, peladoras de pollos, peladora de papas, etc.

Por consiguiente tenemos los pequeños talleres artesanales que se dedican a al trabajo manual, la mayoría de ellos ubicados dentro de la provincia de Cotopaxi quienes consumen paneles, forjados y troquelados que utilizan en la realización de puertas, verjas y pasamanos, siendo un cliente directo.

**TABLA N° 2.11**

**CLIENTES “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

N°	CLIENTE	PROVINCIA	% CARTERA	PODER DE NEGOCIACIÓN
1	TUBEGA/ ROOSBELTH GAVILANES	Tungurahua	4,28	Alto
2	COMERCIAL VERA 1	Chimborazo	4,04	Alto
3	SEMINARIO MARCELO	Azuay	3,75	Alto
4	DISTR.Y COMERCIALIZADORA DE		3,31	Alto
5	DR. ALBERTO ORTEGA MAECO	Loja	3,25	Alto
6	GAVILANES NOLVERTO	Guayas	2,75	Alto
7	MOLINA IRALDA	Pichincha	2,62	Alto
8	CONTRUTOBAR CIA.LTDA	Pichincha	2,52	Alto
9	GUERRA FABIAN/STEEL CENTER	Pichincha	2,52	Alto
10	COMERCIAL VERA 2	Chimborazo	2,46	Alto
11	SANDOVAL GONZALEZ LAUTARO/UNIMAX	Loja	2,4	Alto
12	PROVIACEROS CIA.LTDA	Pichincha	2,23	Medio
13	CORDOBA LOYOLA AUREA JEANNETH	Loja	2,16	Medio
14	POZO TARUPI MARCELO DIMACO	Loja	1,86	Medio
15	COMERCIAL AREWALIC S.A.	Loja	1,75	Medio
16	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIA		1,65	Medio
17	ECON.HUGO PESANTES PROHIERRO	Imbabura	1,63	Medio
18	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIA PROHIER,2	Imbabura	1,6	Medio
19	ALDIEL SUR CIA.LT6DA.	Azuay	1,56	Medio
20	GALABUSIENSS CIA.LTDA.	Tungurahua	1,55	Medio
21	JAIME ENDARA/ DISTRIB EL ARTESANO	Imbabura	1,46	Bajo
22	DISTR.ALMA FERRO S.A.3	Imbabura	1,45	Bajo
23	PROVIACEROS CIA.LTDA.	Pichincha	1,41	Bajo
24	ACEROS EMANUEL VEWILBE S.A	Pichincha	1,29	Bajo
25	ELIZADE RICARDO/MI RICHARD	Esmeraldas	1,28	Bajo
26	ACEROSCENTER CIA.LTDA	Pichincha	1,26	Bajo
27	DISTRIALMA FERRO S.A. 2	Imbabura	1,25	Bajo
28	FERRETERIA EL REY	Tungurahua	1,19	Bajo
29	FERRETERIA EL REY (S)	Cotopaxi	1,17	Bajo
30	ORDOÑEZ PIEDRA WLSA ACEROS	Loja	1,18	Bajo
31	CONSUMIDORES FINALES	Cotopaxi	37,20	Alto
	<b>TOTAL DEL INFORME</b>		<b>100 %</b>	

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

Industria Metálica Cotopaxi cuenta con 1279 clientes entre finales e intermediarios de los cuales para el desarrollo del análisis en la tabla, las investigadoras consideraron a 30 de ellos que representa el 62,8% del total de la cartera como distribuidores importantes por su participación y poder de negociación, siendo 11 los que predominan por su alto poder de negociación como TUBEGAL representando el 4.28% de la cartera; en el nivel medio se encontró a 9 clientes uno de ellos es PROVIACEROS con el 2.23% y a 10 en el nivel bajo como el ARTESANO con 1.46% de la cartera; en este análisis también se pudo sintetizar a los clientes finales en su mayoría de la provincia de Cotopaxi que representan el 37,2% del total de la cartera y con un poder de negociación alto, convirtiéndose en una fortaleza para la organización.

### *2.3.2.2. Intermediarios*

**BROMWICH**, Michael. (2000); manifiesta que estos clientes “se componen de intermediarios como mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades, conformando así nuevos canales de distribución.” (p.45).

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un gran número de clientes intermediarios, para lo cual tomaremos como referencia a los principales considerándolos por el monto en compras anuales de paneles, forjados y troquelados.

En su mayoría los intermediarios son las ferreterías grandes, medianas y pequeñas, asentadas en diferentes partes del país y dedicadas a ofertar materiales metalúrgicos, de construcción o variados, quienes venden o distribuyen a una pequeña población productos como paneles, forjados y troquelados, hacia estas acuden maestros cerrajeros, personas naturales que desean consumir en beneficio propio ya sea para construir o remodelar alguna propiedad.

### **2.3.2.3. Facilitadores**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI requiere de los facilitadores financieros para continuar con su actividad por ello la empresa realiza préstamos en las instituciones financieras para la adquisición de Materia Prima Maquinaria, Vehículos o incremento en la Infraestructura de las instalaciones de la planta productiva. Los facilitadores financieros con los que cuenta la empresa son el banco de Pichincha, Guayaquil, Austro, Fomento y Unifinsa. Los diferentes prestamos que se han realizado desde que se inició la empresa hasta la actualidad han sido en un cincuenta y ocho por ciento (58%) en el banco del Pichincha y en menor porcentaje en el banco del Guayaquil y Unifinsa.

### **2.3.2.4. Proveedores**

**BROMWICH**, Michael. (2000); manifiesta que los proveedores “son los que proveen o suministran recursos e insumos para la producción y transformación de un producto final terminado, estos pueden ser materia prima directa e indirecta”. (p.50).

Las compras que realiza la empresa para estos productos los efectúa con tres semanas de anticipación ya que esta materia prima e insumos los adquieren en gran parte de las ciudades como Riobamba, Quito, Guayaquil, Ambato, los mismos que cuentan con transporte propio para las planchas en acero y negro galvanizado que se utilizan en la fabricación de Hornos, así como también materia prima que es importada desde Colombia y su tiempo de demora es de una semana para que llegue a la empresa.

En cuanto a materia prima indirecta utilizada para los acabados como de hornos específicamente la parte eléctrica se puede adquirir dentro de la provincia de Cotopaxi como es al “CONTACTOR” y algunas ferreterías que la empresa tiene como convenios para conseguir pequeños materiales y en bajas cantidades.

**TABLA N° 2.12**

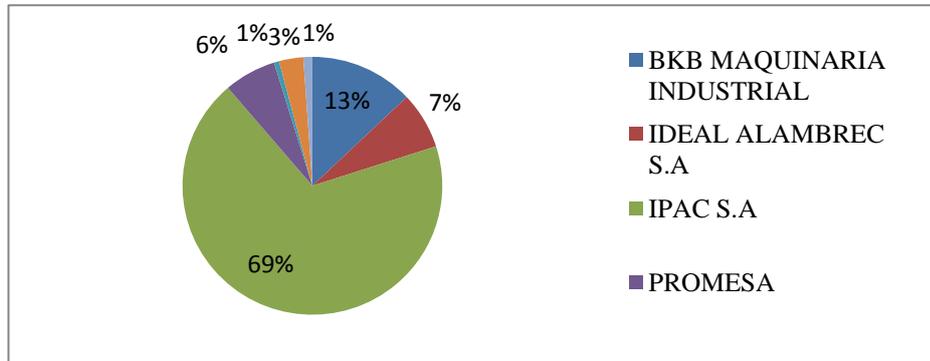
**PROVEEDORES“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PROVEEDORES	MATERIALES	MONTO ANUAL	PODER ADQUISITIVO
<b>BKB MAQUINARIA INDUSTRIAL</b>	MOTORES DE MATRICERIA	\$ 44.197,10	Medio
<b>IDEAL ALAMBREC S.A</b>	TUBERÍA EN ACERO INOXIDABLE	\$ 24.339,36	Medio
<b>IPAC S.A</b>	PLANCHAS NEGRO	\$ 234.783,62	Alto
<b>PROMESA</b>	SISTEMA DE COMBUSTIÓN	\$ 22.172,72	Medio
<b>REMECO C.A</b>		\$ 2.186,60	Bajo
<b>REPRESENTACIONES CUESTA</b>	CONTROL DE TEMPERATURA	\$ 10.328,41	Medio
<b>RIERA GAVILANEZ</b>		\$ 3.823,88	Bajo
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 341.831,69</b>	

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2. 32**

**PRINCIPALES PROVEEDORES“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**ANÁLISIS**

INDUSTRIA METALICA COTOPAXI cuenta con 47 proveedores para los cuales las investigadoras escogieron a 7 principales por su poder adquisitivo, así tenemos a IPAC S.A. con el 69% de participación en planchas de acero inoxidable, galvanizado y tubería de acero; BKB MAQUINARIA INDUSTRIAL que provee de motores industriales con el 13%; e IDEAL ALAMBREC S.A.,

PROMESA, REPRESENTACIONES CUESTA, con el 7% de participación en materia prima indirecta, y fortaleciendo a la empresa por la variedad de clientes.

### 2.3.2.5. La Competencia

Debido a necesidad de obtener un análisis mejor y claramente comprensible plantaremos esta observación basándonos en las características de las fuerzas competitivas de Porter, para lo cual relacionaremos a Industrias Metálica Cotopaxi con las siguientes:

El sector Industrial es un mercado muy diverso en su línea de producción, por tal motivo las pequeñas industrias han crecido pero solo las empresas más desarrolladas han llegado a convertirse en competencia directa en cuanto a la fabricación y comercialización de productos industriales, ofertando el mismo producto a bajos precios, incrementando la oferta en el mercado.

**TABLA N° 2.13**

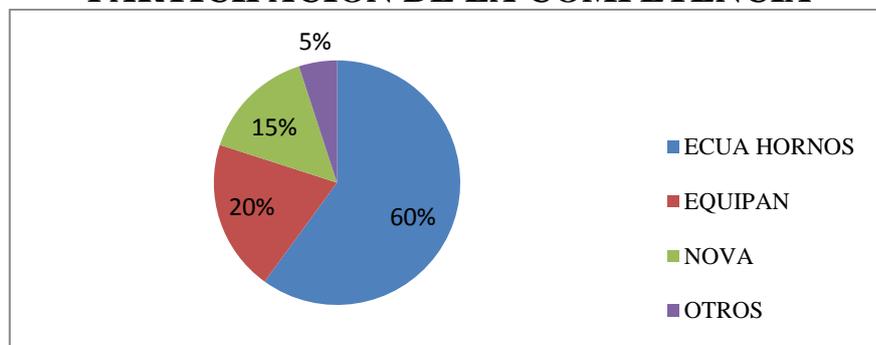
### COMPETENCIA EN HORNOS

N°	EMPRESA	UBICACIÓN	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	PODER DE NEGOCIACIÓN
1	ECUA HORNOS	QUITO	60%	Alto
2	EQUIPAN	QUITO	20%	Medio
3	NOVA	QUITO	15%	Medio
4	OTROS	AMBATO	5%	Bajo

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.33**

### PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## **ANALISIS**

Alrededor de INDUSTRIA METALICA COTOPAXI existen cuatro competidores casi todos de la ciudad de Quito así el principal competidor para la empresa a nivel nacional es ECUA HORNOS con una participación del 60% en el mercado de hornos industriales rotativos y un poder de negociación alto, también observamos a EQUIPAN con el 20% de participación y NOVA con el 15% en hornos de quince y dieciséis latas, por otro lado están los competidores del 5% de participación en los que se encuentra la empresa INDUCE que se encuentra ubicada dentro del cantón Latacunga, representando así una debilidad para la empresa ya que el porcentaje de participación de la competencia es alto en referencia a nivel nacional así como el poder de negociación en cuanto a ofertar los mismos productos a bajos precios.

### ***2.3.2.6. Barreras***

El capital que se invierte para la producción en el sector industrial varía según los precios de la materia prima y se vuelve perjudicial, ya que para cubrir esa necesidad es necesario acudir a los préstamos con intereses altos, otro factor a considerar es el posicionamiento del sello de las empresas industriales, al no existir mayor competencia en el sector las empresas que deseen ingresar al mercado no necesitarán realizar grandes inversiones iniciales.

### ***2.3.2.7. Productos Sustitutivos***

Los productos sustitutos para la empresa son productos artesanales hecho a mano, un ejemplo que podemos mencionar es el horno o cocina a leña que por su valor tradicional algunas personas las construyen, pero si hablamos de productos sustitutos y de última tecnología directamente del sector industrial son los hornos y cocinas a inducción que en gran parte su adquisición ya no es opcional sino viene a ser casi obligatorio, que por lo tanto la fabricación de estos productos industriales bajaría considerablemente; enfocándonos en los paneles para puertas se puede mencionar que el producto sustitutivo sería la madera ya que de este

material también se fabrican puertas en los talleres de carpintería, de igual forma la madera se utiliza para formar verjas, ventanas o pasamanos, por lo que los barrotes forjados serían sustituidos, tal vez por su peso ya que es hecho de varilla pesada. Estos productos sustitutos no han desaparecido en su totalidad.

### 2.3.3. Análisis del Ambiente Interno de la Empresa IMC

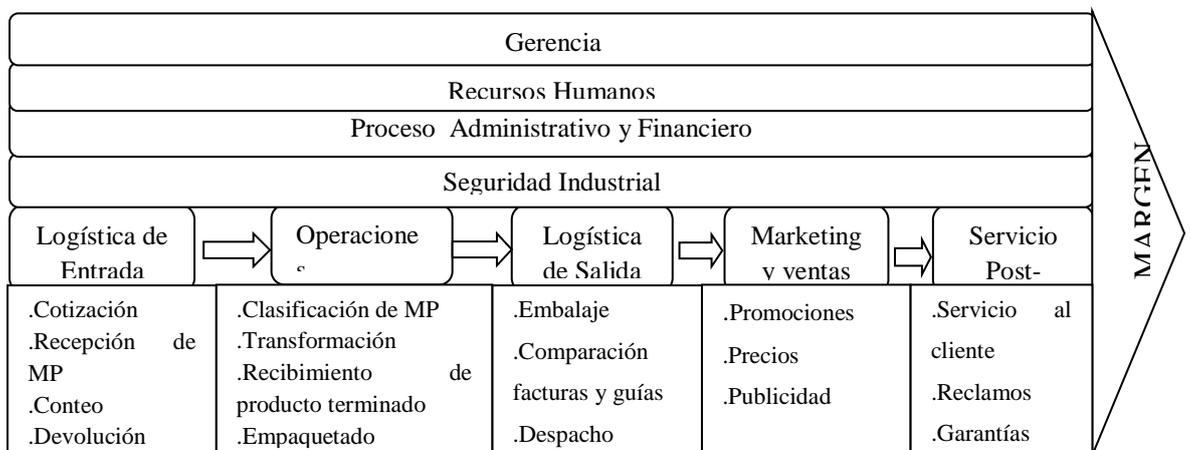
La industria en este aspecto cuenta con una amplia gestión operativa y administrativa, ya sea por su nivel de empleados, de las ventas, de la producción y de los ingresos, por lo que se considera necesario analizar la cadena de valor de la industria dentro de lo específico y necesario.

#### 2.3.3.1 Cadena de valor de IMC

Empieza por las actividades de apoyo que son los gobernantes, para emprender por la logística de entrada donde consta la adquisición de materia prima; operaciones indica el proceso de fabricación de un producto; la logística de salida en donde se realiza el embalaje, facturación y despachos; marketing y ventas las promociones y finalmente el servicio post-venta en si la garantía

**GRÁFICO N° 2.34**

**CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI**



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

Industria Metálica Cotopaxi cuenta con actividades administrativas, de planificación, asuntos legales y gubernamentales cumpliendo a cabalidad con la ley de régimen tributario, el código de comercio y las normas ambientales mismos que son analizados y aprobados por el gerente general el Sr. Aníbal Culqui, con el apoyo del jefe administrativo, quienes buscan nuevos proyectos y alianzas comerciales para la aprobación de planes y proyectos; jefes de planta, producción, seguridad industrial quienes coordinan y supervisan el trabajo, dotando de equipos de protección y nueve jefes de cada área quienes ayudan a la coordinación de cada actividad productiva, siendo estos los procesos que agregan valor.

Por otro lado encontramos la administración de recursos humanos quienes forman el núcleo importante de la industria, ya que de ellos depende el desarrollo de la empresa tanto en producción como en administración, es por tal razón que este departamento se encarga en la búsqueda de personal calificado bajo el código de relaciones laborales, en cuanto a su contratación, capacitándolos sobre las actividades a realizar, evaluando su destreza y desempeño dentro de la empresa para de esta manera retribuirles de una remuneración, de horas extras y de aportación al IESS.

En cuanto a las actividades que realizan en el departamento administrativo y financiero tiene que ver directamente con las compras, ventas, proformas presupuestarias y los servicios que se presta al cliente día a día y en donde se encuentra el departamento contable dirigido por la Ing. Viviana Casa quien como jefe administrativa se encarga de financiar proyectos de inversión según los ingresos y utilidades obtenidas durante cada periodo.

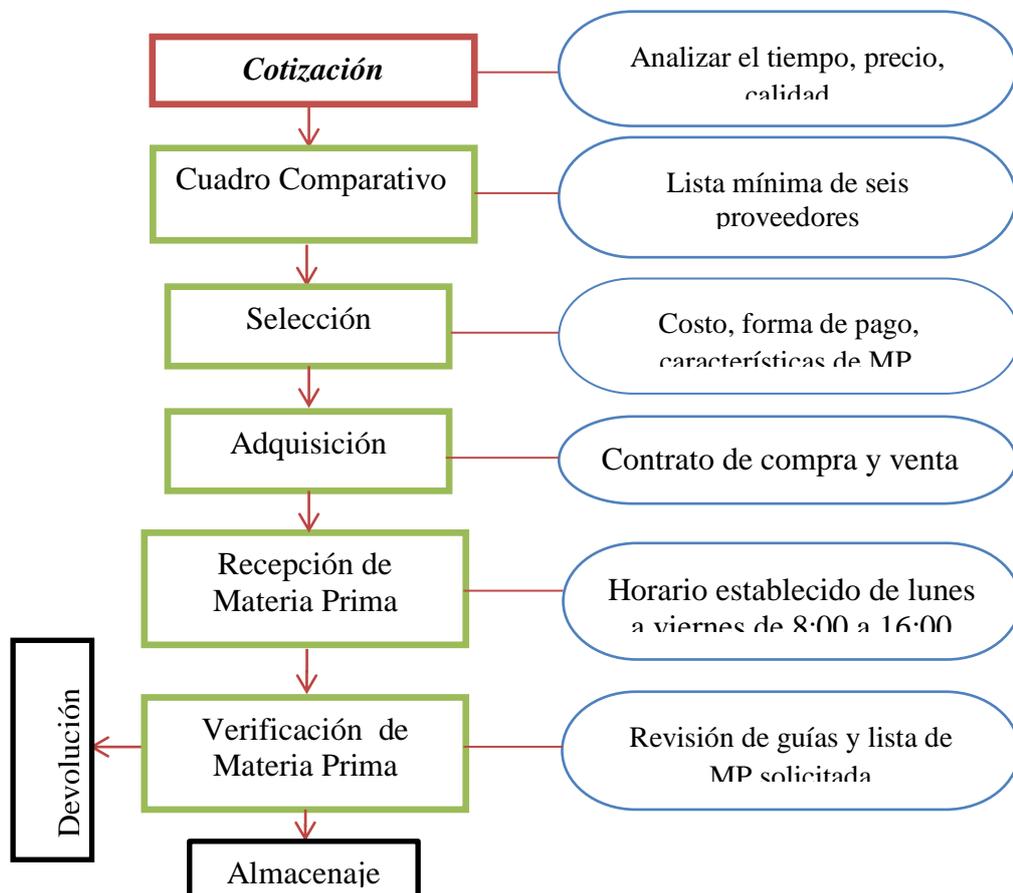
Además Industria Metálica Cotopaxi cuenta con un departamento sumamente importante en la empresa como es el de seguridad industrial quien está a cargo del Ing. Nelson Alomoto como jefe de seguridad y salud en el trabajo quien dota de implementos de protección que permite salvaguardar la integridad física de los

trabajadores, supervisando que los utilicen adecuadamente y de acuerdo a las políticas de seguridad de IMC, quienes forman parte primordial de la empresa.

Para entender mejor la cadena de valor, las investigadoras plantearon flujo gramas de procesos de cada actividad primaria, plasmando lo palpado en la empresa según los pasos que realizan los encargados de cada sección, desde que cotizan, compran, seleccionan el producto a fabricar, embodegan, venden, entregan y garantizan el servicio o el producto.

### 2.3.3.2. FLUJO GRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA IMC

**GRÁFICO N° 2.35. LOGÍSTICA DE ENTRADA**



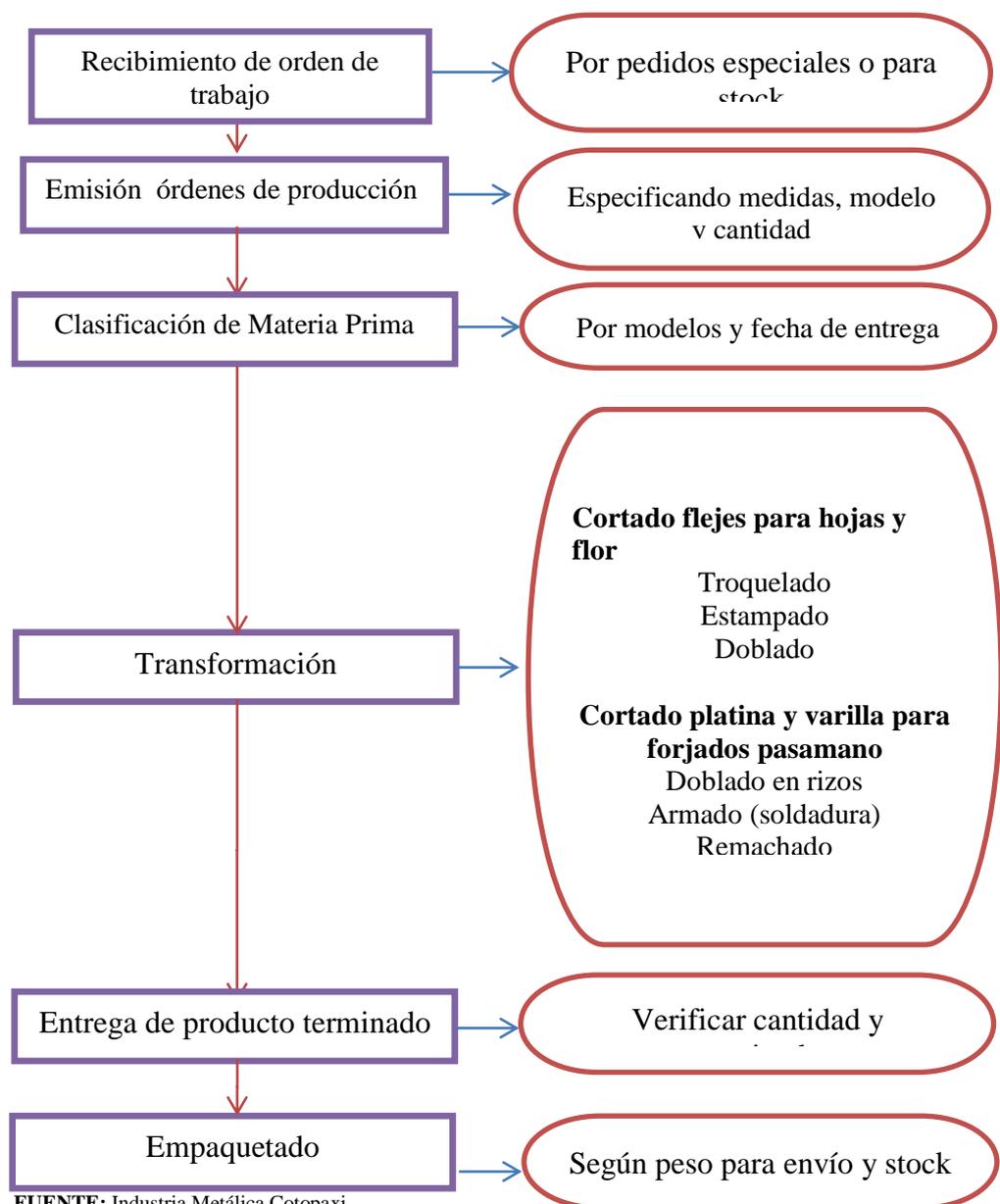
FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

La cadena de valor de IMC inicia con la logística de entrada y por ende con la cotización de Materia Prima, para este análisis las investigadoras entrevistaron a

la encargada de bodega Sra. Sara Martínez y observaron este procedimiento, identificando que el contrato de compra y venta se lo realiza por vía telefónica y no personalmente, considerando como un medio sencillo por el tiempo que se ahorra, pero riesgoso para la magnitud de su gestión empresarial, lo cual viene representando una debilidad para la empresa ya que al devolver los materiales que no concuerden con las características de la necesidad de los productos retrasa la producción y en si representa un gasto de tiempo y dinero.

**GRÁFICO N° 2.36. OPERACIONES**



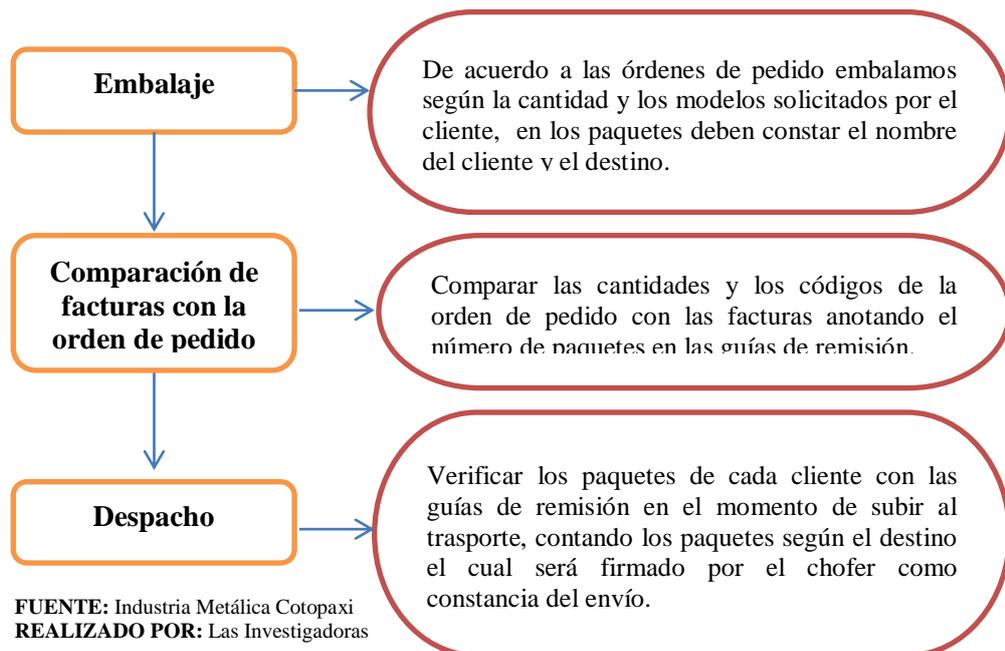
FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

En lo que se refiere a la clasificación de la materia prima que se encuentra dentro de las operaciones de la cadena de valor, después de una entrevista y observación por parte de las investigadoras a los trabajadores, acotaron que en si es un procedimiento poco coordinado ya que los trabajadores para producir un determinado producto utilizan material según las medidas necesarias, pero siempre existen sobrantes de los metrajes ya utilizados, estos materiales o retazos van directamente a la chatarra lo que por falta de un control de desperdicios hace que no sean reutilizables en la producción, representando una debilidad para la empresa en cuanto a costos de materia prima.

Ya en el proceso de producción la actividad es coordinada ya que las ordenes tanto de pedido o de stock se los entrega inmediatamente que el cliente a solicitado, ordenes de pedido donde consta fecha y horade entrega, los cuales son entregados a tiempo y embalados para su envió o para su ingreso a bodega, esto representa una fortaleza para la empresa ya que por medio de este procedimiento se cumple a tiempo con el cliente satisfaciendo las más exigentes necesidades y cumpliendo con la cadena de valor.

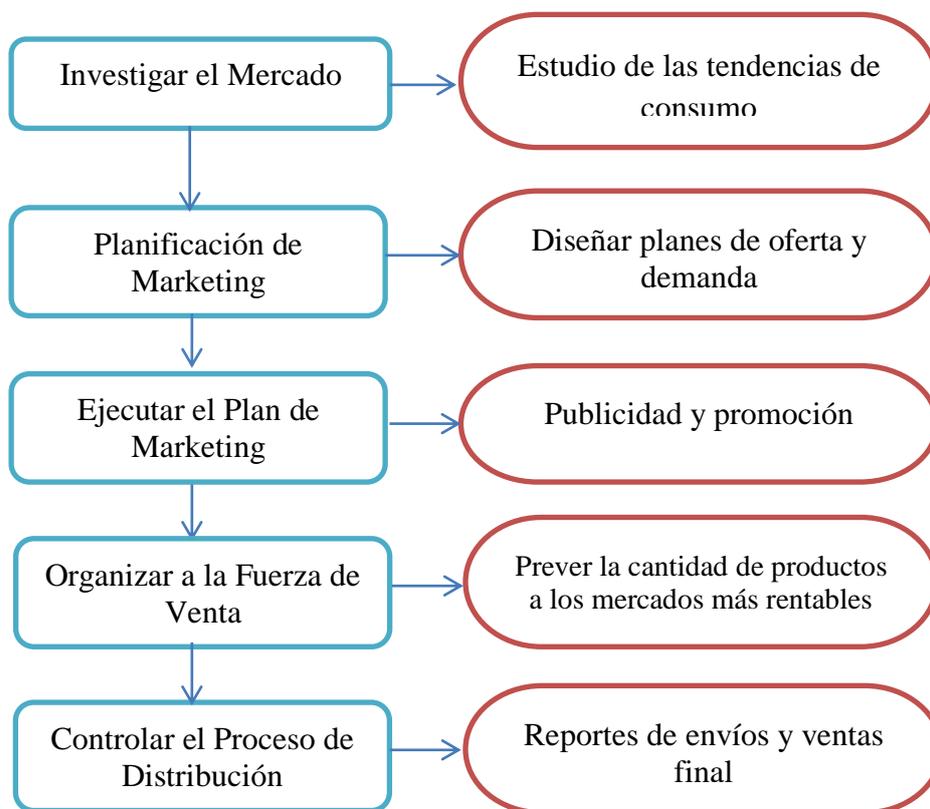
**GRÁFICO N° 2.37. LOGÍSTICA DE SALIDA**



## ANÁLISIS

En la logística de salida la cadena empieza con el embalaje del producto que se encuentra en bodega, lo cual posterior al recibimiento del pedido del cliente se procede a realizar el empaquetado según la cantidad y el código, ya sea en cartones, saquillos o con alambre de amarre según el peso y los clientes se da el número de paquetes los cuales son anotados en las guías de remisión después de haber comparado la factura con la orden de pedido, ya por ultimo despachar en los camiones de la empresa o en los transportes afiliados siendo uno de los procedimientos más coordinados de la empresa que fortalecen su actividad industrial, este análisis se pudo realizar gracias a la observación de las investigadoras en las dos plantas.

**GRÁFICO N° 2.38. MARKETING Y VENTAS**

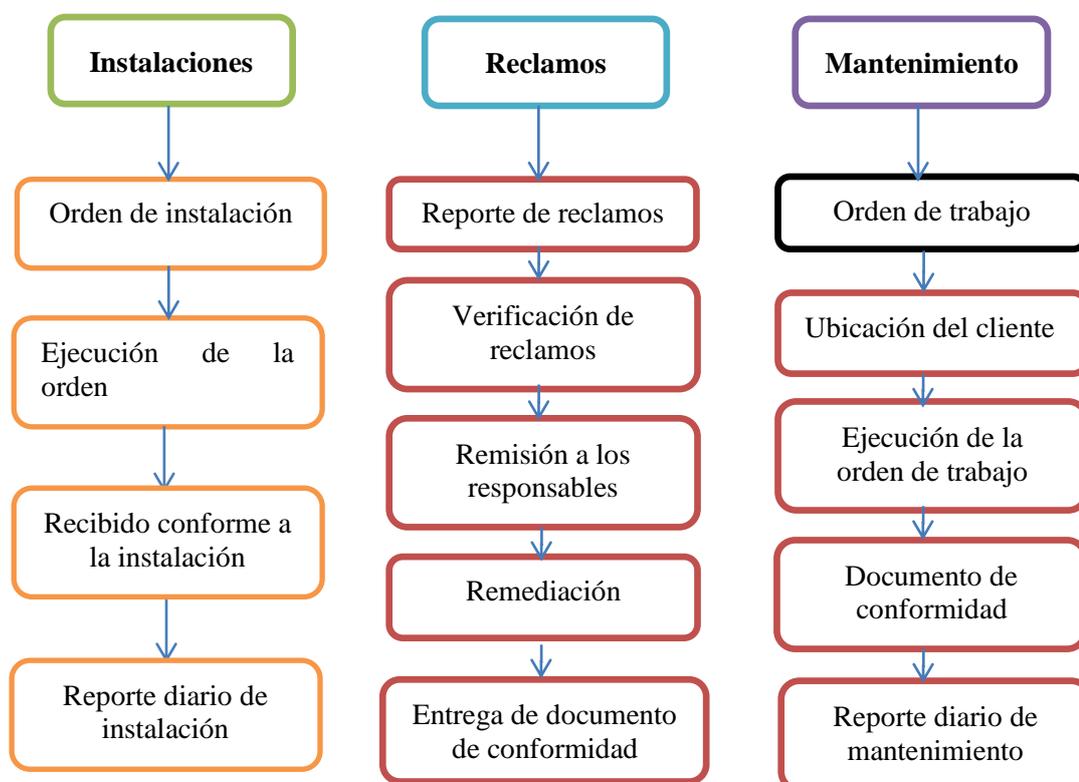


FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

La gestión de marketing y ventas es primordial para la Industria Metálica Cotopaxi ya que dicho proceso empieza por una investigación de mercado, en donde se estudia las tendencias de consumo y el comportamiento de los consumidores, siendo este importante para diseñar un plan de marketing que direcciona la oferta y demanda y que al mismo tiempo pueda ejecutarse en base a publicidad y promociones que consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado, de igual manera se organiza las fuerzas de venta a través del pronóstico de nuevos productos a los mercados más rentables y controlando los procesos de distribución a través de la supervisión y seguimiento de la logística de salida hacia los canales de distribución.

**GRÁFICO N° 2.39. SERVICIO POST-VENTA**



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## ANÁLISIS

El servicio post-venta es el proceso final de la cadena de valor, en este análisis las investigadoras mencionan lo recluido en la entrevista y observación acerca de las instalaciones en donde se emiten órdenes para la ejecución del trabajo de instalación, así como el reporte diario de dicha actividad; de igual manera pasa con los reclamos y el mantenimiento en donde también incluye la identificación y ubicación del cliente que reclama y necesita el mantenimiento para un horno o amasadora generalmente, siempre y cuando esté presente el recibido de la garantía y de final el recibido conforme del trabajo por cualquiera de los tres procesos. Toda gestión se realiza después de su venta con el propósito de no descuidar al cliente y al mismo tiempo es una fortaleza de ingenio para ofertar productos de calidad.

### ***2.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA IMC***

Las tablas presentadas a continuación se realizaron gracias a la colaboración del jefe de planta el Ing. Patricio Tenorio, quien nos proporcionó la lista de los trabajadores que integran la empresa, información que se obtuvo en una de las visitas a las dos plantas y en una pequeña reunión con el jefe de planta y seguridad industrial. VER ANEXO 2.3

“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” cuenta con dos plantas de producción y en la actualidad se encuentra conformada por setenta colaboradores distribuidos por departamentos y secciones como son: Paneles, Bandejas, Mantenimiento, Hornos, Cocinas, Puertas, Forjados, Matriceria, Mesas y administración, cada una de estas se encarga de cumplir las funciones asignadas, obviamente con la supervisión de los tres ingenieros, los cuales realizan su mejor esfuerzo por organizar el trabajo, pero que con el número considerado de personal y el trasladarse de una planta a otra les dificulta coordinar de mejor manera la producción.

**TABLA N° 2.14**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA “INDUSTRIA METALICA COTOPAXI”**

**PLANTA 1**

<b>N°</b>	<b>SECCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES</b>
1	Gerencia	Gerente	Sr. Aníbal Culqui
2	Jefe Departamental	Jefe de Planta 1 y 2	Ing. Patricio Tenorio
3	Dep. Administrativo	Jefa Administrativa	Ing. Paulina Culqui
4	Dep. Administrativo	Secretaria	Srta. Estefanía Terán
5	Dep. Ventas	Ventas	Sra. Lourdes Tapia
6	Dep. Contabilidad	Contadora	Ing. Viviana Casa
7	Dep. Contabilidad	Auxiliar Contable	Sra. Paola Moreano
8	Dep. RRHH	RRHH	Ing. Verónica Culqui
9	Dep. Seguridad Industrial	Jefe Seguridad Industrial	Ing. Nelson Alomoto
10	Dep. Producción	Jefe de Producción	Ing. Estalin Proaño
<b>AREA N° 1 PANELES</b>			
1	Paneles	Jefe Área 1 P	Sr. Víctor Chicaiza
2	Paneles	Operario	Sr. Castellano Julio
3	Paneles	Operario	Sr. Caiza Santiago
4	Paneles	Operario	Sr. Changoluisa Hector
5	Paneles	Operario	Sr. Chicaizan Bayron
6	Paneles	Operario	Sr. Culqui Alexis
7	Paneles	Operario	Sr. Culqui Rocio
8	Paneles	Operario	Sr. Gancino Luis
9	Paneles	Chofer	Sr. Garcia Mauricio
10	Paneles	Operario	Sr. Guamangallo Cesar
11	Paneles	Operario	Sr. Tandalla Edgar
12	Paneles	Operario	Sr. Tipantuña Carlos
13	Paneles	Operario	Sr. Vega David
14	Paneles	Operario	Sr. Lagla Diego
<b>AREA N° 2 HORNOS ROTATIVOS</b>			
1	Hornos Rotativos	Jefe Área 2 HR	Sr. Luis Escobar
2	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Aimacaña Calos
3	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Alomoto Nelson
4	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Chango Fabian
5	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Chango Ruben
6	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Changotasig Jorge
7	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Chicaiza Edwin
8	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Chicaiza Javier
9	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Delacruz Luis
10	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Galarza Oscar
11	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Jaya José
12	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Jiménez Carlos
13	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Moreno Elvis
14	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Panchi Danny
15	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Quilumba Santiago
16	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Quimbita Washo
17	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Rodríguez Cristian

18	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Shigui Luis
19	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Simba Fernando
20	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Simba William
21	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Vásquez Edison
22	Hornos Rotativos	Operario	Sr. Sangoquiza Fernando
<b>AREA N° 3 COCINAS</b>			
1	Cocinas	Jefe Área 3 Cocinas	Sr. Velasco William
2	Cocinas	Operario	Sr. Ugsha Gustavo
3	Cocinas	Operario	Sr. Pilatasig Darío
4	Cocinas	Operario	Sr. Vargas Aníbal
<b>AREA N° 4 PUERTAS</b>			
1	Puertas	Jefe Área 4 Puertas	Sr. Travez William
2	Puertas	Operario	Sr. Culqui Tito
3	Puertas	Operario	Sr. Guanoluisa Milton
4	Puertas	Operario	Sr. Loma Bayron
<b>AREA N° 5 BODEGA</b>			
1	Bodega	Jefe de Bodega	Ing. Sara Martínez
2	Bodega	Asistente de bodega	Ing. Patricia Cóndor

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

## TABLA N° 2.15

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “INDUSTRIA METALICA COTOPAXI”

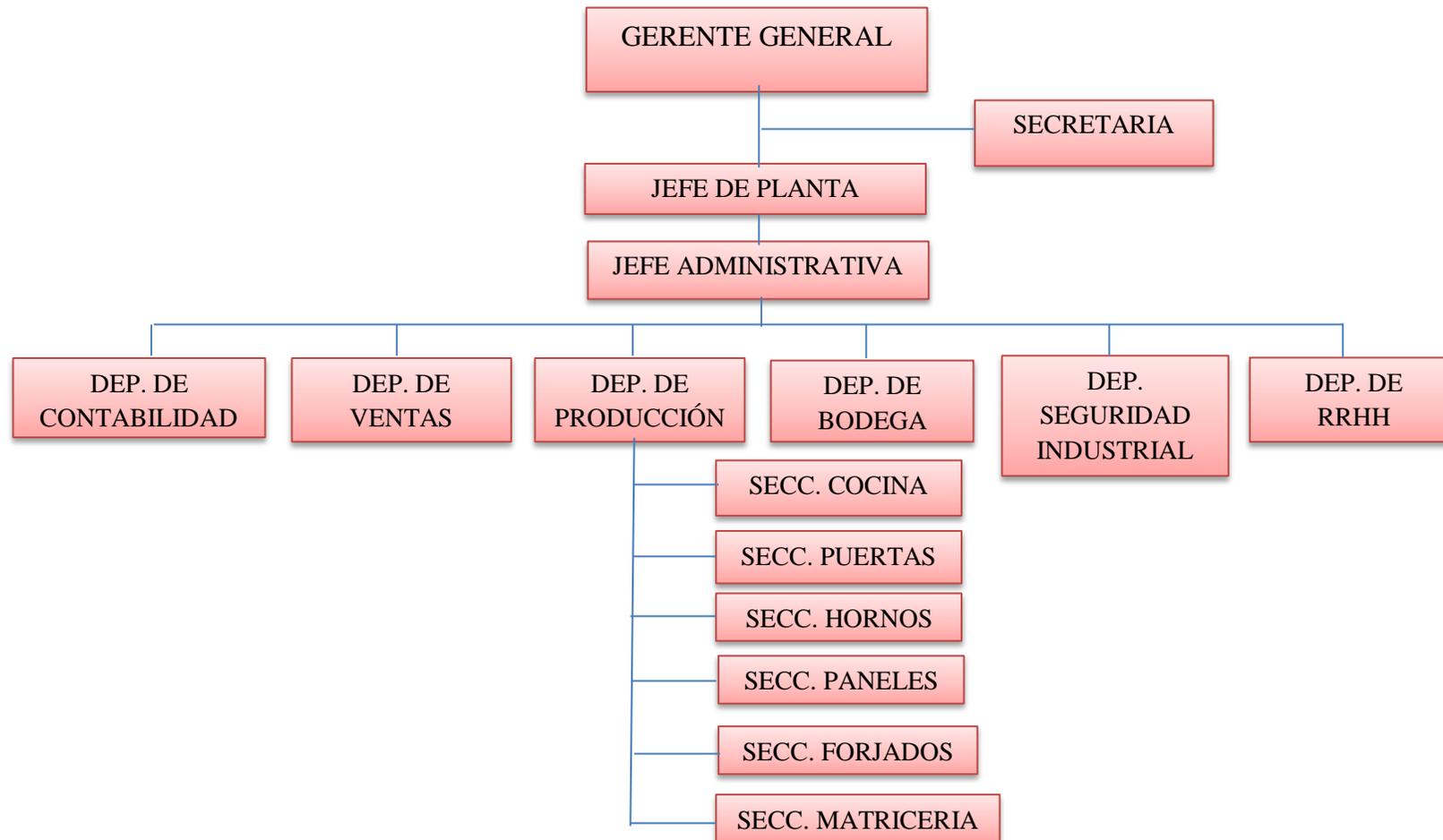
#### PLANTA 2

N°	SECCIÓN	CARGO	NOMBRE
<b>AREA N° 6 FORJADOS Y TROQUELADOS</b>			
1	Forjados	Jefe área 6 Forjados	Srta. Guanoluisa Miryam
2	Forjados	Operario	Sr. Borja Luis
3	Forjados	Operario	Sr. Chasi Jose
4	Forjados	Operario	Sr. Maldonado Brayan
5	Forjados	Operario	Sr. Mena Jonathan
6	Forjados	Operario	Sr. Roncano Alejandro
7	Forjados	Operario	Sr. Tipanluisa Edwin
8	Forjados	Operario	Sr. Ugsha Hugo
9	Forjados	Operario	Sr. Yáñez Sergio
<b>AREA N°7 MATRICERIA</b>			
1	Matrickeria	Jefe Área 7 Matrickeria	Sr. Klever Veintimilla
2	Matrickeria	Operario	Sr. Espin Mauricio
3	Matrickeria	Operario	Sr. Lema Alex
4	Matrickeria	Operario	Sr. Rocha Xavier
5	Matrickeria	Operario	Sr. Toasa Hugo

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.40.**

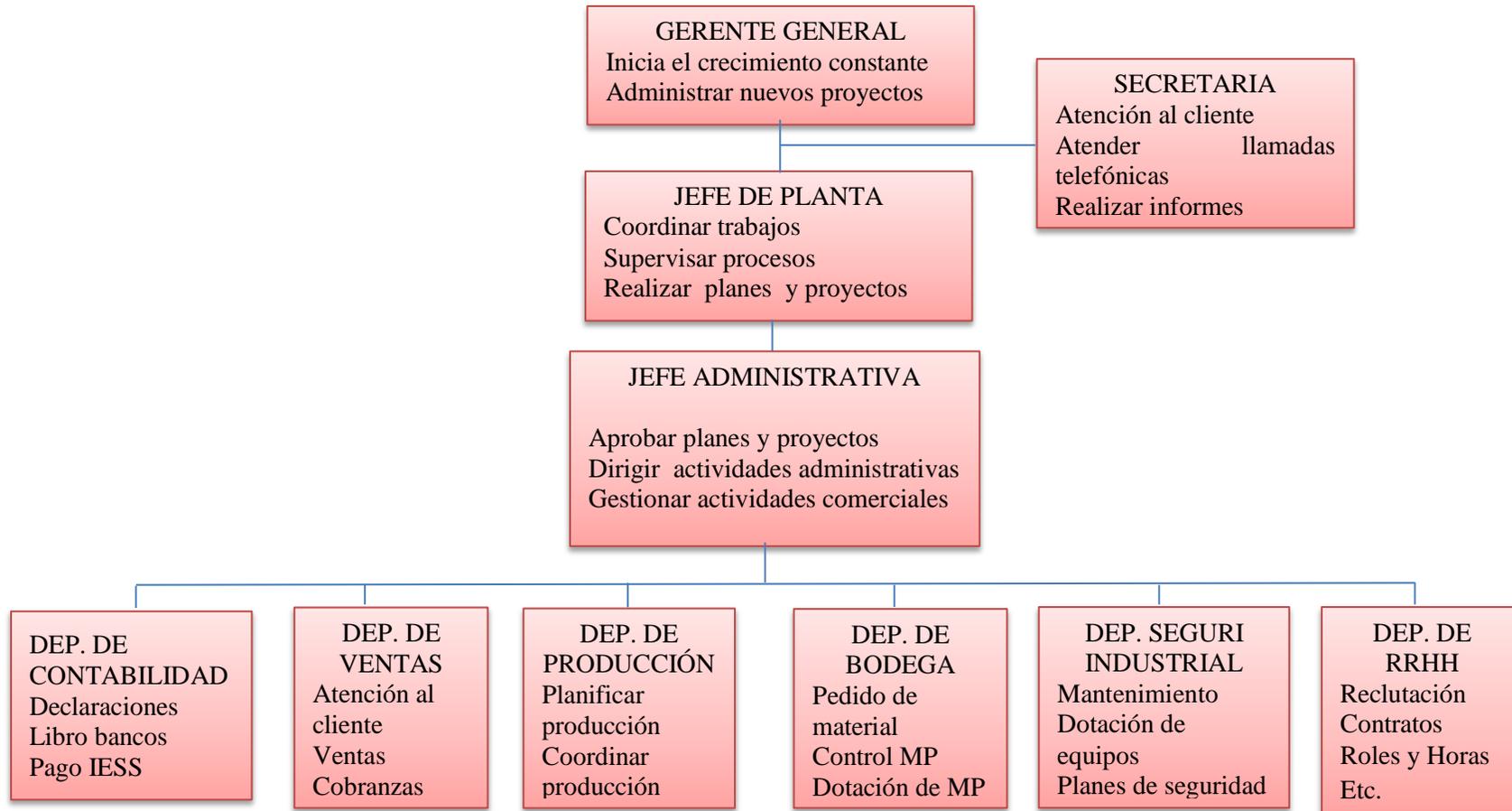
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA “INDUSTRIA METALICA COTOPAXI”**



**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.41**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE “INDUSTRIA METALICA COTOPAXI”**



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Mediante la propuesta del Balanced Scorecard para la Industria Metálica Cotopaxi, las investigadoras responden a la necesidad de realizar un análisis situacional de la empresa para establecer aquellos objetivos, estrategias y acciones correctas que contribuyan a lograr los resultados esperados, convirtiéndose en un nexo entre la situación actual y el futuro de la empresa.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral en la investigación, está basado en la revisión del plan estratégico, la observación a la empresa y a entrevistas a los integrantes, mismos que permitieron analizar e interpretar la situación actual de IMC, para detectar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI al considerarse una empresa en constante crecimiento, necesita tener muy bien definida su visión, misión y sus estrategias claras de hacia dónde va direccionada su actividad empresarial ya que le permitirá alcanzar los objetivos deseados en el menor tiempo posible.

La mayoría de las empresas han logrado alcanzar un nivel de éxito empresarial satisfactorio debido a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en sus funciones y estrategias de desarrollo.

### 3.1. REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

#### 3.1.1. Misión

Es una declaración duradera, el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- Lo que pretende hacer
- Él para quién lo va a hacer

**TABLA N° 3.16**

#### COMPONENTES DE LA MISIÓN

<i>COMPONENTES</i>	
Encabezado	Industria Metálica Cotopaxi
Qué hacemos	Fabricamos y vendemos hornos, cocinas, puertas industriales, forjados y troquelados.
Cómo lo hacemos	Utilizando los mejores recursos tecnológicos, equipo de punta y talento humano capacitado.
Para quién lo hacemos	Para nuestros clientes del sector ferretero, panificador, restaurantes y talleres artesanales de la provincia y del país.
Por qué lo hacemos	Para satisfacer las más exigentes necesidades de los consumidores y poder obtener una rentabilidad aceptable.

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

### 3.1.1.1. Misión Redefinida

TABLA N° 3.17

## REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL A PROYECTADA

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN REDEFINIDA
<i>“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos industriales a nivel nacional, a través de la utilización de tecnología de punta, mano de obra calificada y la utilización de insumos de calidad; aplicando una filosofía empresarial de mejoramiento continuo sustentada en su liderazgo, innovación y conducta ética”.</i>	<i>“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI “somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de hornos, cocinas, puertas, forjados y troquelados, utilizando los mejores recursos tecnológicos, equipo de punta y talento humano capacitado, ofertando productos de calidad que satisfacen las expectativas de nuestros clientes de la provincia y del país, obteniendo así una rentabilidad aceptable.”</i>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### 3.1.2. Visión

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir

Para formular la visión de una empresa, se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar

**TABLA N° 3.18**

**COMPONENTES DE LA VISIÓN**

<i>Componentes</i>	
Horizonte temporal de la visión	Industria Metálica Cotopaxi hasta el 2018 pretende
Atributos usados por los demás para describirnos	Ser una empresa reconocida por sus productos diversificados de alta calidad, procesos de producción innovadores y talento humano calificado
Impacto, productos y servicios	Que satisfaga las necesidades más exigentes de sus segmentos de mercado.
Población y mercados atendidos	Al sector ferretero, panificador, restaurantes, talleres artesanales de la provincia, de la región y del país.
Valores y atributos	Calidad, innovación, puntualidad, comunicación, confianza, compromiso, responsabilidad,
Evidencia medible de éxito	Consolidando el posicionamiento de la empresa Ampliando la participación en el mercado. Logrando una rentabilidad aceptable para los accionistas.

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

**3.1.2.1. Visión Redefinida**

**TABLAN°3.19**

**REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN ACTUAL A PROYECTADA**

<b>VISION ACTUAL</b>	<b>VISION REDEFINIDA</b>
<p><i>“Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos industriales como; cocinas, hornos, puertas, amasadoras, paneles y troquelados a nivel nacional para el año 2014 a través de la utilización de materiales de calidad en cada uno de nuestros productos.”</i></p>	<p><i>Para el año 2018, INDUSTRIA METALICA COTOPAXI será una empresa reconocida por sus productos diversificados de alta calidad, procesos de producción innovadores y talento humano calificado, que satisfagan las necesidades más exigentes de sus segmentos de mercado en la provincia, la región y el país, con calidad, innovación, compromiso y responsabilidad, consolidando el posicionamiento de la empresa, logrando una rentabilidad aceptable para los accionistas y proyectándose a participar en el mercado internacional.</i></p>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

### ***3.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA***

El análisis FODA es una herramienta de vital importancia la misma que se utilizara para evaluar la situación actual de la empresa, tanto en el entorno general o ambiente de donde nacen las amenazas y las oportunidades; así como también las fortalezas y debilidades que se encuentran en el ambiente interno.

**Fortalezas:** Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se conserva actividades que se desarrolla positivamente.

**Oportunidades:** Elementos del entorno que reflejan situaciones positivas, favorables y aprovechables.

**Debilidades:** Recursos con los que no se cuenta o no son utilizados positivamente.

**Amenazas:** Factores negativos del entorno que pueden perjudicar si no se les da un buen tratamiento.

En las tablas N° 3.20 y 3.21 presentadas a continuación describen el FODA en donde se analizaron los factores internos y externos de la empresa, esta información fue obtenida en base al análisis situacional e interno que se encuentra el capítulo II donde se logró determinar puntos importantes, los cual nos facilitó identificar estrategias competitivas, en base a la entrevista realizada a la Jefa de Administración Ing. Verónica Culqui por tres ocasiones a partir de las 5H00 pm, esta actividad se realizó en dos días entre semana y el sábado desde las 11H30 am, horario más apropiado que nos recomendaron puesto que culminaban con sus actividades laborables y contaban con el tiempo disponible para colaborarnos con sus opiniones que permitiría establecer las fortalezas y oportunidades que ayudaran a continuar en sus actividades administrativas y de producción; por otro lado a hacerles frente a las amenazas y debilidades para evitar problemas futuros en la organización.

**TABLA N° 3.20**

**ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES INTERNOS DE IMC**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Amplia cobertura de mercado</li><li>2. Alto poder de negociación con los clientes</li><li>3. Cartera de proveedores aliados</li><li>4. Segmentos de mercado definidos</li><li>5. Variedad de producto</li><li>6. Dotación de implementos de seguridad industrial al personal</li><li>7. Tecnología de punta</li><li>8. Ubicación estratégica de la empresa</li><li>9. Puntualidad en la entrega de los productos</li><li>10. Motivación al personal</li><li>11. Promociones y descuentos en productos Hornipan</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desorganización en el departamento de producción</li><li>2. Espacio físico reducido</li><li>3. Falta de control en el desperdicios de materia prima</li><li>4. Alto porcentaje de ventas a crédito</li><li>5. Falta de planificación en el mantenimiento de maquinaria</li><li>6. Costo alto de fletes</li><li>7. Descoordinación en la cotización de Materia Prima</li><li>8. Inexistencia de un departamento de control de calidad</li></ol>

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

**TABLA N° 3.21**

**ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES EXTERNOS DE IMC**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Retorno de migrantes al país</li><li>2. Mayores recursos para adquirir los bienes</li><li>3. Demanda de productos nacionales para el hogar</li><li>4. Baja tasa de interés activa</li><li>5. Nivel alto de exportaciones</li><li>6. Incremento de la población</li><li>7. Cambio de la Matriz Productiva</li><li>8. Apoyo del MIPRO a los microempresarios</li><li>9. Apertura de ferreterías, restaurantes y panaderías</li><li>10. Calificación del INEN</li></ol>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incremento de aranceles</li><li>2. Alto costo de Materia Prima</li><li>3. Leyes rígidas y cambiantes</li><li>4. Excesivos impuestos tributarios</li><li>5. Perdida de las tradiciones culturales</li><li>6. Incremento de nuevos competidores en hornos</li><li>7. Imitación de productos</li><li>8. Sustitución de hornos y cocinas de inducción</li><li>9. Acuerdo comercial con la Unión Europea</li><li>10. Altos precios en los bienes de consumo y producción</li></ol>

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

### **3.2.1. Matriz de Confrontación FODA Para Priorización**

Para continuar con el desarrollo de la Matriz de confrontación es necesario basarnos en el análisis FODA, que permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ejercen mayor impacto sobre la empresa. Este análisis ayuda a determinar los objetivos estratégicos a través del análisis de las fortalezas y oportunidades versus las oportunidades y amenazas.

Con este análisis se conocerá la capacidad de respuesta en relación al impacto de los factores externos con el objetivo de determinar las áreas prioritarias para la empresa.

#### **3.2.1.1. Escala de valoración de relaciones FODA**

Para valorar cada una de las relaciones se utilizara la siguiente escala:

Relación alta	10
Relación media	5
Relación baja	1
Sin relación	0

La tabla N° 3.22 presenta la matriz de confrontación en la que se expuso la relación existente entre los factores internos y externos de la organización mediante el análisis FODA donde constan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a una escala valorativa de correlación, que servirá para priorizar y seleccionar las mejores variables que se apegan a las necesidades de la empresa, esto se logró realizar gracias a la entrevista a la Jefa Administrativa Ing. Verónica Culqui quien nos brindó su apoyo en el desarrollo de esta investigación aportando con sus conocimientos sobre la planta un día viernes 5H00p.m. después de culminado su labor.

**TABLA N° 3.22.**

**MATRIZ DE CONFRONTACION FODA**

Matriz de Confrontación		FACTORES EXTERNOS																						TOTAL
		OPORTUNIDADES										AMENAZAS										Σ	TOTAL	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			
FORTALEZAS	F1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	10	10	1	1	10	10	10	5	10	10	77	177
	F2	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	95	10	5	5	5	10	10	10	5	5	10	75	170
	F3	1	10	10	10	10	5	10	10	10	10	86	10	10	5	5	5	10	10	10	10	10	85	171
	F4	10	10	10	5	10	5	10	10	10	10	90	5	10	5	5	10	10	10	5	10	10	80	170
	F5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	90	190
	F6	5	10	10	5	5	5	10	10	5	10	75	1	0	10	0	1	10	5	0	5	1	33	108
	F7	10	10	10	5	10	5	10	10	10	10	90	5	5	0	1	10	10	10	10	10	5	66	156
	F8	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	95	5	5	10	10	5	10	5	10	10	10	80	175
	F9	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	95	0	5	5	10	10	10	10	5	10	5	70	165
	F10	5	10	10	1	10	5	10	10	10	10	81	0	10	10	1	10	10	10	5	10	10	76	157
	F11	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	95	5	1	0	1	10	10	10	10	10	10	67	162
	Σ	91	110	110	76	105	80	105	110	105	110	1002	61	71	56	44	91	110	100	75	100	91	799	1801
DEBILIDADES	D1	5	10	10	1	10	1	10	10	10	10	77	0	10	0	0	1	10	10	10	10	10	61	138
	D2	1	10	10	5	1	1	10	10	1	10	59	0	1	5	10	1	10	5	10	10	1	53	112
	D3	0	10	10	1	10	0	10	5	5	10	61	10	10	10	10	1	5	10	1	10	5	72	133
	D4	10	10	10	5	10	5	5	10	10	5	80	0	10	1	5	1	10	10	10	10	10	67	147
	D5	0	10	10	5	10	0	10	10	10	10	75	10	10	5	0	0	10	10	5	10	10	70	145
	D6	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	95	1	10	10	10	0	10	1	0	10	10	62	157
	D7	0	10	10	10	5	0	10	5	10	10	70	10	10	5	5	0	10	10	10	5	10	75	145
	D8	10	10	10	1	10	1	10	10	10	10	82	1	10	1	1	0	10	10	10	10	10	63	145
	Σ	36	80	80	38	66	13	75	70	66	75	599	32	71	37	41	4	75	66	56	75	66	523	1122
	Total	127	190	190	114	171	93	180	180	171	185	1601	93	142	93	85	95	185	166	131	175	157	1322	2923

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

La tabla N° 3.22, presenta la matriz FODA priorizado de la organización en base a los puntajes más altos que se obtuvo de acuerdo a su valoración de cada punto, con ello se identificó las variables más concretas de los ambientes de la empresa; esto se pudo realizar mediante una entrevista realizada con la jefe administrativa Ing. Verónica Culqui por dos ocasiones a partir 5H00 pm, horario en el que culminan sus actividades laborales y cuentan con el tiempo necesario para colaborar con sus conocimientos en las actividades de producción y administrativas.

**TABLA N°3.23**

**MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA IMC POSTERIOR A SU VALORACIÓN**

ANALISIS	POSITIVO	NEGATIVO
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia cobertura de mercado por entregar sus productos dentro y fuera de la provincia</li> <li>• Alto poder de negociación con los clientes por el producto y servicio que oferta la empresa, así como las facilidades de pago</li> <li>• Segmento de mercado definidos por la calidad y la amplia gama de productos en relación con las industrias de este tipo.</li> <li>• Variedad de productos ya que son perdurables y atractivos para mayor aceptación</li> <li>• Ubicación estratégica de la empresa por estar establecida en un sector comercial y cerca del Aeropuerto.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto porcentaje de ventas a crédito hacia los clientes, siendo un factor negativo en cuanto a la demora en recuperación de cartera.</li> <li>• Falta de planificación en el mantenimiento de maquinaria esto provocaría retardo de la producción.</li> <li>• Costo alto de fletes por envíos de los productos en diferentes transportes a otras regiones.</li> <li>• Descoordinación en la cotización de materia prima ya que este proceso se realiza vía telefónica</li> <li>• Inexistencia de un departamento de control de calidad que sustente la garantía del producto para más confiabilidad de los clientes.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores recursos para adquirir los bienes de consumo especialmente para viviendas</li> <li>• Demanda de productos nacionales e industriales para el hogar ya sea para adecuación o construcción</li> <li>• Cambio de la Matriz Productiva donde se unen las empresas para aprovechar recursos naturales que permitirá abrir puertas internacionales</li> <li>• Apoyo del MIPRO a los microempresarios para incrementar en instalaciones, equipos o maquinaria</li> <li>• Calificación del INEN a los productos que oferte con sello propio sin barreras</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo de MP y suministros de producción disminuye la gama de productos</li> <li>• Incremento de nuevos competidores en hornos en el mercado con la misma actividad y ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva</li> <li>• Imitación de productos nacionales produciéndolos con materia prima de baja calidad a precios bajos</li> <li>• El Acuerdo comercial con la Unión Europea minimiza la producción del producto ecuatoriano y por ende el consumo</li> <li>• Altos precios en los bienes de consumo y producción para los productos más destacados de la empresa</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>		

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

### ***3.2.1.2. Posición Estratégica de la Organización***

Para el posicionamiento estratégico de la empresa IMC es necesario realizar varias actividades que son importantes tanto para el diseño, producción, venta y distribución de los productos, obteniendo una ventaja competitiva que le diferencie de otras industrias.

Desde el Punto de vista competitivo, la efectividad estratégica operacional viene a ser una práctica fácilmente imitada por los competidores dentro del mercado de la rama metalmecánica, así la base de la productividad debe ser el máximo valor que una compañía puede obtener, reduciendo sus costos, adoptando nueva tecnología, utilizando habilidades y técnicas de direccionamiento que permita innovar día a día sus productos y servicios.

La Matriz GE McKinsey Disponible en: [www: http://es.encydia.com](http://es.encydia.com) “es una plantilla para análisis de portafolio de unidades de negocios. El mejor portafolio de negocios es aquel que se encaja perfectamente a los puntos fuertes de la empresa y ayuda a explorar las industrias y mercados más atractivos”.

Para identificar el punto de equilibrio de la empresa IMC, las investigadoras utilizaron el método Mckinsey, el mismo que les ayudara a incorporar un análisis periódico de su cartera de negocios, por lo que se establece planes de procesos, lo cual les permitió evaluar los factores externos como dimensión para medir la atractivita de la industria y los Factores internos como dimensión para medir la posición competitiva del negocio, con el propósito de priorizar recursos e inversiones, basándonos en estrategias de crecimiento y participación.

La tabla presentada a continuación muestra los rangos de calificación que va desde 3 a -1, donde las investigadoras calificaron según el peso a los factores internos como externos después de la correlación eligiendo las de mayor puntaje en relación a la proyección actual, a un año y en 5 años.

**TABLA N° 3.24**

**REFERENCIAS Y VALORES DE CLASIFICACIÓN**

<b>TABLA DE CLASIFICACIÓN</b>	
<b>3</b>	Ideal – Mejor posible – Excelente impresión – Excede las expectativas – Genial
<b>2</b>	Por encima de la media – Mejor de la media - No es habitual
<b>1</b>	En la media – Suficiente – Expectativa mejorable
<b>0</b>	No buena – Puede generar problemas – Se puede mejorar
<b>-1</b>	Incipiente

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.25**

**PONDERACIÓN – DEBILIDADES**

**SITUACIÓN ACTUAL**

	<b>Criterio/Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto porcentaje de ventas a crédito hacia los clientes, siendo un factor negativo en cuanto a la demora en recuperación de cartera.	20	0	0
<b>2</b>	Falta de planificación en el mantenimiento de maquinaria esto provocaría retardo de la producción.	20	0	0
<b>3</b>	Costo alto de fletes por envíos de los productos en diferentes transportes a otras regiones.	20	0	0
<b>4</b>	Descoordinación en la cotización de materia prima ya que este proceso se realiza vía telefónica.	20	0	0
<b>5</b>	Inexistencia de un departamento de control de calidad que sustente la garantía del producto.	20	-1	-20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>-20</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.26**

**PONDERACIÓN – FORTALEZAS**

**SITUACIÓN ACTUAL**

	<b>Criterio/Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Amplia cobertura de mercado para entregar sus productos dentro y fuera de la provincia	20	1	20
<b>2</b>	Alto poder de negociación con los clientes por el producto y servicio que oferta la empresa, así como las facilidades de pago	20	1	20
<b>3</b>	Segmento de mercado definidos por la calidad y la amplia gama de productos en relación con las industrias de este tipo.	20	1	20
<b>4</b>	Variedad de productos ya que son perdurables y atractivos para mayor aceptación	20	1	20
<b>5</b>	Ubicación estratégica de la empresa por estar establecida en un sector comercial y cerca del Aeropuerto	20	1	20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.27**

**PONDERACIÓN – AMENAZAS**

**SITUACIÓN ACTUAL**

	<b>Criterio/Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto costo de Materia Prima y suministros de producción disminuye la gama de productos.	20	-1	-20
<b>2</b>	Incremento de nuevos competidores en hornos, ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	-1	-20
<b>3</b>	Imitación de productos nacionales produciéndolos con materia prima de baja calidad a precios bajos	20	0	0
<b>4</b>	El Acuerdo comercial con la Unión Europea minimiza la producción del producto ecuatoriano y por ende el consumo	20	1	20
<b>5</b>	Altos precios en los bienes de consumo y producción para los productos más destacados de la empresa.	20	-1	-20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>-40</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.28**

**PONDERACIÓN – OPORTUNIDADES**

**SITUACIÓN ACTUAL**

	<b>Criterio/Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Mayores recursos para adquirir los bienes de consumo especialmente para viviendas	20	1	20
<b>2</b>	Demanda de productos nacionales e industriales para el hogar ya sea para adecuación o construcción	20	1	20
<b>3</b>	Cambio de la Matriz Productiva donde se unen las empresas para aprovechar recursos naturales que permitirá abrir puertas internacionales	20	2	40
<b>4</b>	Apoyo del MIPRO a los microempresarios para incrementar en instalaciones, equipos o maquinaria	20	2	40
<b>5</b>	Calificación del INEN a los productos que oferte con sello propio sin barreras	20	1	20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>140</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

Como se puede observar en las tablas N° 3.25, 3.26, 3.27, 3.28 presentadas con anterioridad en donde la realizo la valoración del FODA en relación a la situación actual con la que cuenta la empresa, esto se ha logrado mediante el análisis del plan estratégico, en donde se identificaron estos puntos importantes que requieren poner mayor énfasis para que se cumplan con las estrategias competitivas, esto se pudo realizar por medio de un grupo de trabajo con la jefe del área administrativa, Ing. Verónica Culqui y con el encargado el jefe de planta por dos ocasiones al partir de las 4H30pm en la que se expusieron y considerados dichos puntos con el propósito de verificar su cumplimiento.

**TABLA N° 3.29**

**PONDERACIÓN – DEBILIDADES**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO**

	<b>Criterio/Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto porcentaje de ventas a crédito hacia los clientes, siendo un factor negativo en cuanto a la demora en recuperación de cartera.	20	1	20
<b>2</b>	Falta de planificación en el mantenimiento de maquinaria esto provocaría retardo de la producción.	20	1	20
<b>3</b>	Costo alto de fletes por envíos de los productos en diferentes transportes a otras regiones.	20	1	20
<b>4</b>	Descoordinación en la cotización de materia prima ya que este proceso se realiza vía telefónica.	20	1	20
<b>5</b>	Inexistencia de un departamento de control de calidad que sustente la garantía del producto.	20	0	0
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>80</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi

REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.30**

**PONDERACIÓN – FORTALEZAS**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO**

	<b>Criterio/Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Amplia cobertura de mercado para entregar sus productos dentro y fuera de la provincia	20	1	20
<b>2</b>	Alto poder de negociación con los clientes por el producto y servicio que oferta la empresa, así como las facilidades de pago.	20	2	40
<b>3</b>	Segmento de mercado definido por la calidad y la amplia gama de productos industriales	20	1	20
<b>4</b>	Variedad de productos ya que son perdurables y atractivos para mayor aceptación	20	2	40
<b>5</b>	Ubicación estratégica de IMC por estar en un sector comercial y cerca del Aeropuerto	20	1	20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>140</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi

REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.31**

**PONDERACIÓN – AMENAZAS**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO**

	<b>Criterio/Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto costo de Materia Prima y suministros de producción disminuye la gama de productos.	20	0	0
<b>2</b>	Incremento de nuevos competidores en hornos ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	0	0
<b>3</b>	Imitación de productos nacionales produciéndolos con materia prima de baja calidad a precios bajos	20	1	20
<b>4</b>	El Acuerdo comercial con la Unión Europea minimiza la producción del producto ecuatoriano y por ende el consumo	20	1	20
<b>5</b>	Altos precios en los bienes de consumo y producción de productos más destacados de IMC.	20	0	0
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>40</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.32**

**PONDERACIÓN – OPORTUNIDADES**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 1 AÑO**

	<b>Criterio/Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Mayores recursos para adquirir los bienes de consumo especialmente para viviendas	20	1	20
<b>2</b>	Demanda de productos nacionales e industriales para adecuación o construcción de viviendas.	20	2	40
<b>3</b>	Cambio de la Matriz Productiva donde las empresas aprovechan recursos que permitirá abrir puertas internacionales	20	2	40
<b>4</b>	Apoyo del MIPRO a los microempresarios para incrementar en instalaciones, equipos o maquinaria	20	2	40
<b>5</b>	Calificación del INEN a los productos que oferte con sello propio sin barreras	20	1	20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>160</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

Al observar las tablas N° 3.29, 3.30, 3.31,3.32 en la que nos muestra la situación proyectada a un año para la empresa IMC que deberá aprovechar las estrategias propuestas que tengan mejor puntaje y poner mayor énfasis para que cumplan a satisfacción mediante de la mejora continua en los procesos, esto se pudo lograr por medio de un grupo de trabajo con la jefe del área administrativa, Ing. Verónica Culqui y con el encargado del jefe de planta por dos ocasiones al partir de las 4H30pm en donde se expusieron y considerados estos puntos con el propósito de verificar su cumplimiento.

**TABLA N° 3.33**

**PONDERACIÓN – DEBILIDADES**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS**

	<b>Criterio/Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto porcentaje de ventas a crédito hacia los clientes, siendo un factor negativo en cuanto a la demora en recuperación de cartera.	20	2	40
<b>2</b>	Falta de planificación en el mantenimiento de maquinaria esto provocaría retardo de la producción.	20	2	40
<b>3</b>	Costo alto de fletes por envíos de los productos en diferentes transportes a otras regiones.	20	2	40
<b>4</b>	Descoordinación en la cotización de materia prima ya que este proceso se realiza vía telefónica.	20	2	40
<b>5</b>	Inexistencia de un departamento de control de calidad que sustente la garantía del producto.	20	2	40
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>200</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.34**

**PONDERACIÓN – FORTALEZAS**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS**

	<b>Criterio/Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Amplia cobertura de mercado para entregar sus productos dentro y fuera de la provincia	20	3	60
<b>2</b>	Alto poder de negociación con los clientes por el producto y servicio que oferta la empresa, así como las facilidades de pago	20	3	60
<b>3</b>	Segmento de mercado definidos por la calidad y la amplia gama de productos en relación con las industrias de este tipo.	20	3	60
<b>4</b>	Variedad de productos ya que son perdurables y atractivos para mayor aceptación	20	3	60
<b>5</b>	Ubicación estratégica de la empresa por estar establecida en un sector comercial y cerca del Aeropuerto	20	2	40
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>280</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.35**

**PONDERACIÓN – AMENAZAS**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS**

	<b>Criterio/Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
<b>1</b>	Alto costo de Materia Prima y suministros de producción disminuye la gama de productos.	20	1	20
<b>2</b>	Incremento de nuevos competidores en hornos ofertando productos a bajos precios disminuyendo la actividad productiva.	20	1	20
<b>3</b>	Imitación de productos nacionales produciéndolos con materia prima de baja calidad a precios bajos	20	2	40
<b>4</b>	El Acuerdo comercial con la Unión Europea minimiza la producción del producto ecuatoriano y por ende el consumo	20	2	40
<b>5</b>	Altos precios en los bienes de consumo y producción para los productos más destacados de la empresa.	20	1	20
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>140</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.36**

**PONDERACIÓN – OPORTUNIDADES**

**SITUACIÓN PROYECTADA A 5 AÑOS**

	<b>Criterio/Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PxC</b>
			<b>n</b>	
<b>1</b>	Mayores recursos para adquirir los bienes de consumo especialmente para viviendas	20	2	40
<b>2</b>	Demanda de productos nacionales e industriales para el hogar ya sea para adecuación o construcción	20	3	60
<b>3</b>	Cambio de la Matriz Productiva donde se unen las empresas para aprovechar recursos naturales que permitirá abrir puertas internacionales	20	3	60
<b>4</b>	Apoyo del MIPRO a los microempresarios para incrementar en instalaciones, equipos o maquinaria	20	3	60
<b>5</b>	Calificación del INEN a los productos que oferte con sello propio sin barreras	20	3	60
	<b>Suma</b>	<b>100</b>		<b>280</b>

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

Al observar las siguientes tablas N° 3.33, 3.34, 3.35, 3.36 indica la situación proyectada para 5 años, observando que en gran parte los factores internos y externos tienen mayor factibilidad a ser aprovechados por la empresa, consiguiendo alcanzar los objetivos y cumplir con la visión, aplicando estrategias competitivas diseñadas y propuestas por las investigadoras, esto se logró realizar mediante un grupo de trabajo con la jefe el área administrativa, Ing. Verónica Culqui y con el encargado del jefe de planta en tres ocasiones a partir de las 4H30pm, exponiendo puntos como el posicionamiento en el mercado nacional a través de la elaboración de productos de calidad que satisfagan a sus clientes.

**TABLA N° 3.37**

**RESUMEN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>FACTORES</b>	<i>Estado Actual</i>		<i>Luego de 1 año</i>		<i>Luego de 5 años</i>	
<b>INTERNOS</b>	-20	100	80	140	200	280
<b>EXTERNOS</b>	-40	140	40	160	140	280

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

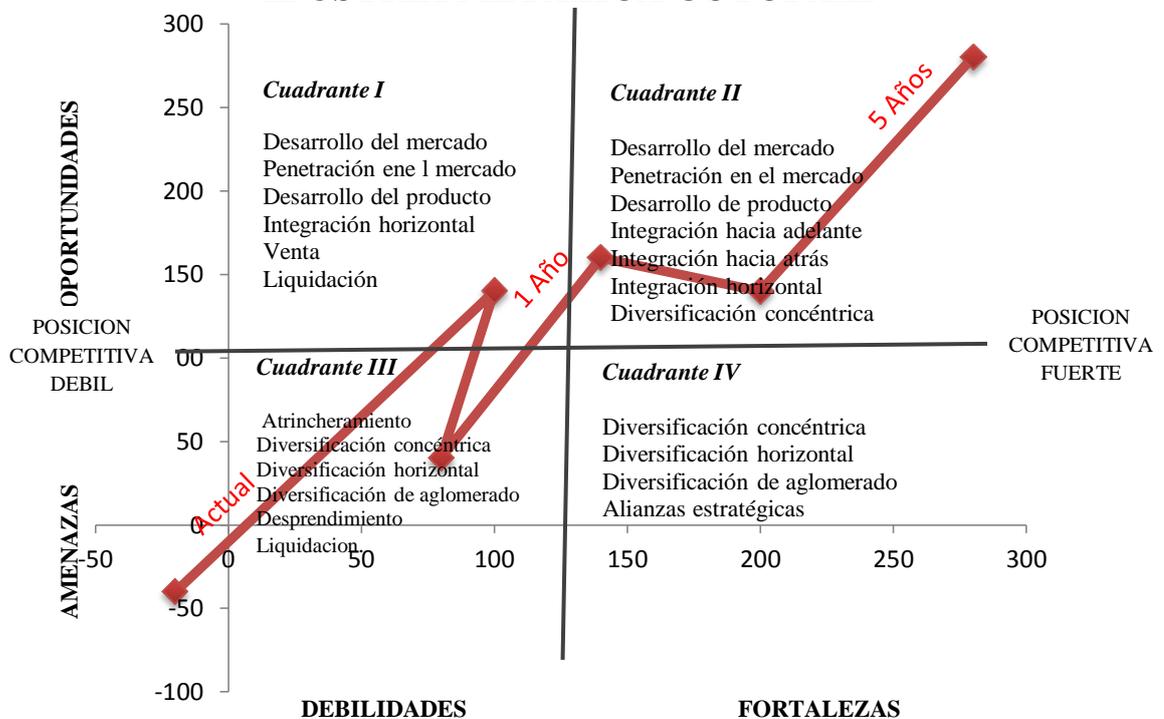
Al observar la tabla N° 3.37 se pudo apreciar el posicionamiento estratégico de la Industria Metálica Cotopaxi, en base al análisis FODA, las investigadoras calificaron de acuerdo al peso de cada factor según la proyección actual, a un año y en 5 años, en escala de -1 a 3, el cual fue variando significativamente a favor de la organización para mejorar su estrategia competitiva.

### 3.3. Estratégicas

Como sabemos las estrategias son las habilidades o destrezas que se plantean en una empresa para su desarrollo organizativo, es por tal razón que existe una estrategia para cada objetivo. La empresa IMC pretende integrar en su planificación estratégica Factores Claves de Éxito que encamine a al cumplimiento de las estrategias, para de esta forma conseguir los objetivos planteados.

GRÁFICOS N° 3.42

#### RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA INDUSTRIA METALICA COTOPAXI



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

En el gráfico N° 3.40 muestra la matriz estratégica de Mckinsey, donde se plasmó los resultados de la proyección actual, a un año y a cinco, en cuyos cuadrantes se define ciertas estrategias básicas, por lo que las investigadoras tomaron como referencia el año cero que recae en el cuadrante III, significando que INDUSTRIA METALICA COTOPAXI tiene una posición competitiva actual débil, el cual servirá como base para diseñar nuevas estrategias que lleve a la empresa a una posición competitiva fuerte como punto clave para mejorar sus actividades productivas y con ello obtener mayor rentabilidad.

### **3.3.1. Diseño de Estrategias Para la Empresa IMC**

**1.- Atrincheramiento.**-La empresa limita su compromiso a sus productos y servicios existentes con alto costo y de poco consumo, optando por retirarse de los mercados más débiles.

#### ***Estrategia 1***

*Salida de la sucursal de la marca HORNIPAN de IMC de la ciudad de Cuenca por considerar que los costos de mano de obra, arrendamiento y la baja en ventas no hacían rentable la operación en ella, pero manteniendo actividades en las ciudades de Latacunga, Ambato y el traspaso de una pequeña planta a la ciudad de Quito, con el propósito aumentar la producción y bajar costos, ofertando productos accesibles para todo el país y permitiendo que la empresa aumente su solvencia y rentabilidad.*

**2.- Diversificación Concéntrica.**-Se refiere a la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con el medio entre sí.

#### ***Estrategia 2***

*Diseñar cocinas de inducción industriales, con quemadores semi industriales amigables con el medio ambiente a un costo accesible, utilizando materia prima*

*importada, tecnología de punta y mano de obra creativa a fin de entregar un producto innovador al cliente y por ende elevar el nivel de ingresos.*

**3.- Diversificación horizontal.**-Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados para los clientes actuales.

### ***Estrategia 3***

*Fabricar paneles de tol prensado para puertas en varios modelos y medidas, así como también bandejas en acero inoxidable, diseñadas por el mejor talento humano capacitado e innovación tecnológica que garantice los productos que oferta la industria láctea y panificadora, en base a sus necesidades como es el cumplimiento de las normas INEN, inversión que representara mayores rentas para la empresa.*

**4.- Diversificación Conglomerado.**-Es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

### ***Estrategia 4***

*Diseñar, fabricar y vender matrices de troquelados y forjados para prensas de 60 toneladas, aprovechando la maquinaria con tecnología de punta y el talento humano calificado especialmente en actividad de tornos, acaparando el mercado de maquinaria industrial y elevando la rentabilidad.*

**5.-Desprendimiento.**-Consiste en desprenderse de activos o algún bien que no sea utilizado en beneficio de la empresa ya sea por su estado obsoleto o sustitución, evitando así que ocupe espacio, tiempo y no genere ingresos.

### ***Estrategia 5***

*Contribuir con el desarrollo y crecimiento de los pequeños talleres artesanales de la rama metalmecánica, ofertando la maquinaria obsoleta como fraguas, pequeña troqueladoras de tornillo, las mismas que fueron sustituidas por maquinaria*

*nueva, para de esta manera colaborarse mutuamente en base a convenios según la cantidad de producción, promocionando paneles y forjados, elevando sus ventas y por ende sus ingresos.*

**6.-Liquidación.**-Es una estrategia para vender los productos que están almacenados en bodega por más de un año, ofertando al por menor o mayor a precios bajos.

### ***Estrategia 6***

*Ofertar productos de modelos anteriores como paneles y forjados a precio de fábrica que han pasado en stock por más de un años, pero que son fabricados con el mismo proceso tecnológico y con la misma responsabilidad del talento humano, utilizando materia prima de calidad y recuperando el costo de dicho material como un ingreso adicional.*

### **3.3.2. Matriz de Factibilidad e Impacto**

Los recursos disponibles y más importantes que se tomaron en cuenta para este análisis de factibilidad es la capacidad de inversión, talento humano y tecnología con que cuenta la empresa.

La ponderación para los recursos de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se aplicó de la siguiente manera; cuarenta y cinco por ciento (45%) capacidad de Inversión, treinta por ciento (30%) Talento Humano y veinticinco por ciento (25%) Tecnología. El grado de impacto se ha ponderado en razón a la misión y visión con un peso de cincuenta por ciento (50%) para cada uno. Para calificar los parámetros y su relación de factibilidad e impacto se ha considerado lo siguiente.

Calificación Baja=1

Calificación Media =5

Calificación Alta=10

**TABLA N°3.38**  
**MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO A TRAVEZ DE PRIORIZACION ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIAS	FACTIBILIDAD			IMPACTO				
	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISION	APORTE A LA VISION	TOTAL	
	45%	30%	25%	100%	50%	50%	100%	
Salida de la sucursal de la marca HORNIPAN de IMC de la ciudad de Cuenca por considerar que los costos de mano de obra, arrendamiento y la baja en ventas no hacían rentable la operación en ella, pero manteniendo actividades en las ciudades de Latacunga, Ambato y próximamente en la ciudad de Quito, con el propósito aumentar la producción bajando costos, ofertando productos accesibles que permita incrementar su solvencia y rentabilidad.	10	10	10	10%	1	10	5.5%	15.5%
Diseñar cocinas de inducción industriales, con quemadores semi industriales amigables con el medio ambiente a un costo accesible, utilizando materia prima importada, tecnología de punta y mano de obra creativa a fin de entregar un producto innovador al cliente y elevar el nivel de ingreso.	10	10	10	10%	1	10	5.5%	15.5%
Fabricar paneles de tol prensado para puertas en varios modelos y medidas, así como también bandejas en acero inoxidable, diseñadas por el mejor talento humano capacitado e innovación tecnológica que garantice los productos que oferta la industria láctea y panificadora, en base a sus necesidades como es el cumplimiento de las normas INEN, inversión que representara mayores rentas para la empresa.	10	10	10	10%	5	10	7.5	17.5%
Diseñar, fabricar y vender matrices de troquelados y forjados para prensas de 60 toneladas, aprovechando la maquinaria con tecnología de punta y el talento humano calificado especialmente en actividad de tornos, acaparando el mercado de maquinaria industrial y elevando la rentabilidad	10	10	10	10%	1	5	3%	13%
Contribuir con el desarrollo y crecimiento de los pequeños talleres artesanales de la rama metalmecánica, ofertando la maquinaria obsoleta como fraguas, pequeña troqueladoras de tornillo, las mismas que fueron sustituidas por maquinaria nueva, para de esta manera colaborar mutuamente en base a convenios según la cantidad de producción, promocionando paneles y forjados, elevando sus ventas y por ende sus ingresos.	5	5	1	4%	1	5	3%	7%
Ofertar productos de modelos anteriores como paneles y forjados a precio de fábrica que han pasado en stock por más de un años, pero que son fabricados con el mismo proceso tecnológico y con la misma responsabilidad del talento humano, utilizando materia prima de calidad y recuperando el costo de dicho material como un ingreso adicional	5	5	1	4%	5	5	5%	9%

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

La tabla N° 3.36 de factibilidad e impacto muestra la valorización de las seis estrategias diseñada en base a los puntos del cuadrante III, los cuales se priorizaron según la actividad de la empresa; para ubicar las respectivas calificaciones se ha efectuado una reunión con el Gerente de la empresa IMC Sr. Aníbal Culqui, con quien se analizó profundamente la estrategia más cercana a su expectativa, manifestándonos sus aspiraciones y perspectivas reflejadas en futuros proyectos y metas, al final se escogió la de mayor puntaje que recae sobre la estrategia 3 para ser cumplida.

### ***3.3.3. Objetivos Estratégicos Generales***

La empresa IMC asienta el peso de su planificación estratégica en los objetivos fundamentales en base a las cuatro perspectivas que se encuentra en el Balanced Scorecard, con proyección a ser cumplidos dentro de los 5 años, en los que se pretende cumplir con los cuatro objetivos estratégicos propuestos.

Dichos objetivos estratégicos se manejan mediante el cumplimiento de metas establecidas, de esa manera se puede controlar si se está o no cumpliendo con ellos. La definición de los objetivos se logró realizar mediante un grupo de trabajo con el Gerente Sr. Aníbal Culqui, la jefe el área administrativa, Ing. Verónica Culqui y con el encargado del jefe de planta en tres ocasiones al partir de las 5H00 pm en la que se expusieron y considerados estos puntos con el propósito de que la entidad mantenga su posicionamiento en el mercado nacional a través de la elaboración de productos de calidad que satisfagan a sus clientes.

#### ***Objetivo Financiero***

- *Alcanzar una rentabilidad en un 30% hasta el 2018.*

Este objetivo es muy importante ya que al maximizar su rentabilidad en un 30%, la empresa podría incorporar maquinaria, tecnología de punta, infraestructura etc., y así proyectar un desarrollo productivo, manteniéndose en el mercado con

excelente posición competitiva, basándose en la demanda de sus productos y servicios industriales.

### ***Objetivo de Cliente***

- *Incrementar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2018.*

El objetivo planteado es considerable ya que al incrementar la cartera de clientes, la empresa llegaría a todos los rincones del país y por ende a la captación de nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades de consumo, por lo que la empresa podría convertirse en una potencia competitiva en la oferta y la demanda de puertas, pasamanos, hornos, cocinas, forjados etc.

### ***Objetivo de Procesos Internos***

- *Renovar en un 70% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2018.*

Este objetivo es uno de los más importantes dentro del proceso interno ya que al dotar de maquinaria con tecnología de punta y ampliar su infraestructura la empresa se encamina a trabajar con eficiencia y eficacia, optimizando recursos para llegar a la excelencia productiva, satisfaciendo las más exigentes necesidades del consumidor, con el propósito de surgir día a día llevando el nombre de IMC a formar parte de los mejores estándares de calidad.

### ***Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento***

- *Contar con talento humano calificado, capacitados y motivados en un 100% hasta el año 2018.*

Este último objetivo es uno de los más atractivos e importantes ya que al contar con personal profesional, capacitado, motivado y con espíritu de colaboración, aportaran con ideas y con trabajo, estimulando a los demás en los procesos,

haciendo posible que las barreras sean menos, generando así proyectos de desarrollo empresarial en base a inversiones, ya que el talento humano es el que mueve a una empresa y de ello dependerá el fracaso o el éxito de la misma.

#### ***3.3.4. Identificación de Factores Claves de Éxito de la Empresa IMC***

Los factores claves de éxito son puntos determinantes a favor de una actividad cualquiera, de los cuales se puede obtener resultados satisfactorios asegurando un desempeño exitoso para una organización, área o persona.

La Tabla N° **3.38**. Muestra la Identificación de Factores Claves de Éxito de la Empresa IMC que se obtuvieron por medio del análisis de los factores tanto internos como externos que se detallaron en la matriz FODA, considerados importantes para que la entidad determine en qué medida deben ser cumplidos los objetivos estratégicos que ayudaran al mejorando los procesos de la industria Metálica Cotopaxi. Este análisis se realizó conjuntamente con el jefe administrativa Ing. Verónica Culqui, con el propósito de utilizar los puntos más elementales detallados en el instrumento para el diseño de estrategias.

**TABLA N° 3.39**  
**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA EMPRESA IMC**

N°	FCE INTERNOS	PERSPECTIVA	Fundamental para cumplir los objetivos Estratégicos	Requiere de recursos que tiene o puede conseguir la Empresa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Amplia cobertura de mercado	Clientes	Si	Si	Si	Si
2	Alto poder de negociación con los clientes	Clientes	Si	Si	Si	Si
3	Segmento de mercado definido	Clientes	Si	Si	Si	Si
4	Variedad de productos	Procesos	Si	Si	Si	Si
5	Ubicación estratégica de la empresa	Clientes	Si	Si	No	Si
6	Ventas a crédito	Financiera	No	Si	Si	No
7	Falta de planificación en mantenimiento de maquinaria	Procesos	No	Si	Si	Si
8	Costos altos de fletes	Financiera	No	Si	Si	No
9	Descoordinación en la cotización de MP	Aprendizaje	No	Si	Si	Si
10	Inexistencia de control de calidad	Procesos	No	Si	Si	Si
N°	FCE EXTERNOS	PERSPECTIVA	Fundamental para cumplir los objetivos Estratégicos	Requiere de recursos que tiene o puede conseguir la Empresa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Recursos para adquirir bienes	Financiera	Si	Si	Si	Si
2	Demanda de productos nacionales	Clientes	Si	Si	Si	Si
3	Cambio de la Matriz Productiva	Procesos	Si	Si	Si	Si
4	Apoyo del MIPRO	Financiera	Si	Si	Si	Si
5	Certificación INEN	Procesos	Si	Si	Si	Si
6	Costo alto de MP	Financiera	No	Si	Si	No
7	Incremento de competidores	Procesos	No	No	Si	No
8	Imitación de productos	Procesos	Si	Si	No	Si
9	Acuerdo comercial con la Unión Europea	Procesos	No	No	Si	Si
10	Altos precios en los bienes de consumo	Clientes	No	No	Si	Si

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3. 40**  
**DISEÑO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AREAS CRITICAS	FACTOR CLAVE	ESTRATÉGIAS
Financiera	<i>Alcanzar una rentabilidad en un 30% hasta el 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas a crédito</li> <li>Apoyo del MIPRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar cartera vencida</li> <li>Gestión del costo del capital de la productividad y del capital de trabajo</li> <li>Asegurar el retorno de la inversión</li> <li>Establecer alianzas con nuevos accionistas</li> </ul>
Clientes	<i>Incrementar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> <li>Proveedores</li> <li>Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia cobertura de mercado</li> <li>Alto poder de negociación con los clientes</li> <li>Segmento de mercado definido</li> <li>Demanda de productos nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear nuevos canales de distribución</li> <li>Satisfacción del cliente</li> <li>Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta</li> <li>Incorporar Agente de Ventas</li> </ul>
Procesos	<i>Renovar en un 70% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2018.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción</li> <li>Proveedores</li> <li>Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variedad de productos</li> <li>Cambio de la Matriz Productiva</li> <li>Certificación INEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar Financiamiento vía accionistas</li> <li>Incrementar el portafolio de proveedores</li> <li>Ampliar la capacidad de producción y distribución</li> <li>Comprar maquinaria</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<i>Contar con talento humano calificado, capacitados y motivados en un 100% hasta el año 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descoordinación en la cotización de MP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección del mejor trabajador del mes</li> <li>Capacitar al personal para las principales áreas funcionales</li> <li>Mejorar la gestión de RRHH</li> <li>Implementar y anclar nuevo modelo de dirección</li> <li>Mejorar el clima laboral</li> </ul>

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

El diseño de objetivos estratégicos específicos que se plasmó en la tabla N° 3.40. Muestra el análisis de cada uno de los FCE, en base a las cuatro perspectivas que permitió desarrollar las estrategias a través de las cuales permitirá aprovechar y fortalecer dichos factores que a corto plazo elevaran las oportunidades para la empresa IMC. Este análisis se pudo concretar gracias a las reuniones realizadas con los administradores y al criterio de las investigadoras según lo entrevistado.

### 3.3.5. Mapa Estratégico

Para poder diseñar el mapa estratégico se estableció el nivel de correlación de las estrategias entre sí, siendo necesario establecer una herramienta que permita obtener un criterio más objetivo para poder establecer esta relación, por tal motivo se utilizó la matriz de correlación.

Para realizar esta matriz se va a proponer una escala de calificaciones alta, media y baja, otorgando un número que identificara que tipo de correlación existe entre ellos, la escala quedaría de la siguiente manera:

MEDICIÓN	
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

La Tabla N° 3.41. Muestra la correlación existente entre las estrategias, donde las investigadoras proporcionaron una calificación de 3 a 1 como escala de medición, lo cual les permitió elegir a las de mayor puntaje o sea las que más relación muestran, para diseñar el mapa estratégico en base a los resultados obtenidos y los que la empresa IDUSTRIA METALICA COTOPAXI debe seguir según su causa y efecto para seguir manteniéndose en el mercado nacional, mediante la producción y oferta de sus productos metálicos y así alcanzar la visión.

**TABLA N° 3. 41**

**MATRIZ DE CORRELACIÓN**

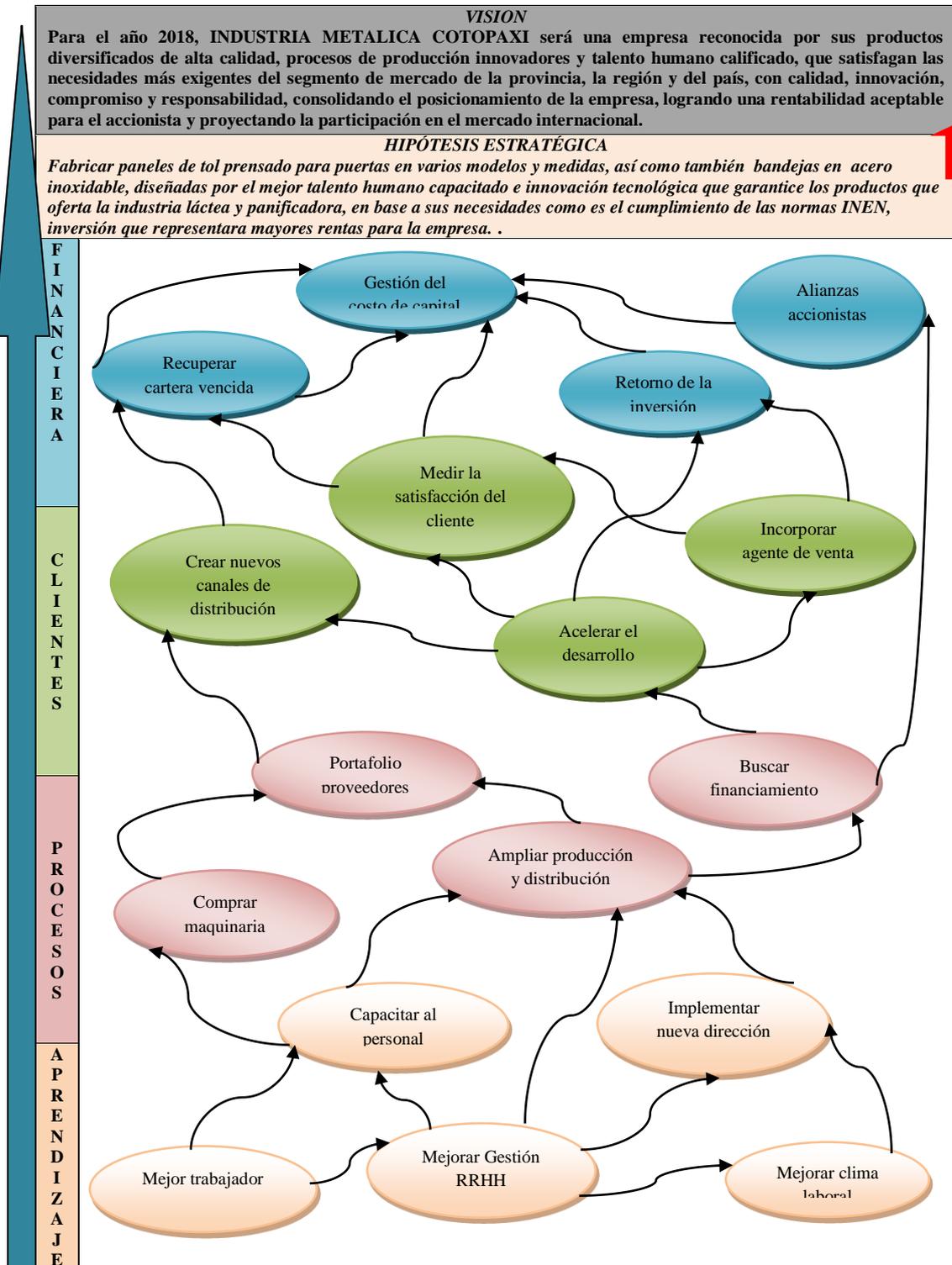
CÓDIGO	ESTRATÉGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
E1	Recuperar cartera vencida	3																
E2	Gestión del costo del capital de la productividad y del capital de trabajo	3	3															
E3	Asegurar el retorno de la inversión	2	3	3														
E4	Establecer alianzas con nuevos accionistas	2	3	2	3													
E5	Crear nuevos canales de distribución	3	2	2	2	3												
E6	Satisfacción del cliente	3	3	1	2	2	3											
E7	Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	2	2	3	2	3	3	3										
E8	Incorporar Agente de Ventas	2	2	3	2	2	3	3	3									
E9	Buscar Financiamiento vía accionistas	1	2	2	3	1	1	2	1	3								
E10	Incrementar el portafolio de proveedores	1	2	1	2	3	2	2	1	3	3							
E11	Ampliar la capacidad de producción y distribución	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3						
E12	Comprar maquinaria	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3					
E13	Elección del mejor trabajador del mes	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3				
E14	Capacitar al personal para las principales áreas funcionales	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	3	3			
E15	Mejorar la gestión de RRHH	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	3		
E16	Implementar y anclar nuevo modelo de dirección	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	3	3	
E17	Mejorar el clima laboral	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi

REALIZADO POR: Las Investigadoras

## GRÁFICO N° 3.43

### MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
 REALIZADO POR: Las Investigadoras

A través de la estrategia planteada en el gráfico N° 3.42. En donde se observa el mapa estratégico realizado por las investigadoras, mostrando en ello un dirección de hacia dónde queremos ir en el futuro que anhelamos para la entidad, en si este modelo plantea estrategias que empujan a los objetivos hacia el cumplimiento de la visión.

### ***3.3.6. Formulación y Priorización de Indicadores***

Como tenemos conocimiento los indicadores son la representación o el reflejo de la observación que nos permitirá medir la esencia de los procesos antes, durante y después de una discusión.

En esta parte las investigadoras desarrollaron el tablero de comando, seleccionando indicadores que estén vinculados con el CMI, es decir con la actividad industrial, mismos que revelaran “como se ve la empresa así misma y como la ven los demás”, haciendo comparaciones de tiempo y entre indicadores en base al planteamiento de metas.

Para construir el tablero de comando fue necesario realizar una reunión de trabajo con el Gerente y la contadora quienes conjuntamente y a través de la revisión de algunas cuentas del estado de resultados formaron un cruce de opiniones según la necesidad de los administradores conociendo así las comparaciones entre los tres últimos años de las gestiones realizadas y de esta manera permitir establecer metas que en un futuro lo puedan cumplir.

### ***3.3.7. Tablero de Comando***

Un sistema de comunicación, información y aprendizaje que mide el rendimiento de los aspectos más importantes de la empresa complementando los índices de la gestión financiera y rigiéndose a implementar eficientemente estrategias que permitirán alcanzar los objetivos, según los límites actuales de sus metas.

### 3.3.7. EVALUACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO DEL BALANCED SCORECARD “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”

TABLA N° 3.42

#### TABLERO DE COMANDO - PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS			MEDIOS	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RESPONSABLE	INICIATIVA	RECURSOS
Alcanzar una rentabilidad sobre el 30% de sus ingresos hasta el 2018	Recuperar Cartera Vencida	$\% = \frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Total Facturado}}$	% de ingresos provenientes de clientes a crédito.	Mensual	Reporte de clientes por cobrar	62%	64%	Dpto. Ventas Dpto. Contable	Diseñar un plan de cobranzas.	Humano Financiero
	Gestión del costo del capital de la productividad y del capital de trabajo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Índice de Endeudamiento	Anual	Estados Financieros	36%	38%	Dpto. Contable	Gestionar recursos económicos.	Humano Financiero
		$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Índice de Liquidez			0,84	2,84		Método de fijación de precios	
	Asegurar el retorno de la inversión	$ROA = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}} \times 100$	ROA	Anual	Estados Financieros	14%	16%	Dpto. Ventas Dpto. Contable	Elevar las ventas	Humano Financiero
		$ROE = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	ROE			23%	25%		Invertir en Maquinaria	
		$RV = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times 100$	Rentabilidad sobre ventas			14%	16%		Reducir costos	
	Establecer alianzas con nuevos accionistas	$\% = \frac{\text{Capital Financiado}}{\text{Capital Total}} \times 100$	% de inversión necesaria	Anual	Estados Financieros	18%	20%	Departamento Administrativo	Inversión de capital	Humano Financiero Tecnológico
		$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversion}} \times 100$	ROI	Anual	Estados Financieros	22%	24%	Dpto. Contable	Realizar proyectos de inversión	

FUENTE: Industria Metálica Cotopaxi  
REALIZADO POR: Las Investigadoras

**TABLA N° 3.43**

**TABLERO DE COMANDO – PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS			MEDIOS	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RESPONSABLE	INICIATIVA	RECURSOS
Incrementar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2018.	Crear nuevos canales de distribución	$\% = \frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Total Clientes}} \times 100$	% de nuevos clientes en relación al total de clientes de la empresa.	Anual	Reporte de Ventas	80%	82%	Departamento administrativo y Ventas	Realizar alianzas estratégicas. Creación de sucursales a nivel nacional.	Humano Financiero
	Satisfacción del cliente	$\% = \frac{\text{Pedidos Entregados a tiempo}}{\text{Pedidos Despachados}} \times 100$	% de entregas oportunas y efectivas a los clientes.	Mensual	Reporte de Ventas	92%	94%	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Realizar una investigación de mercado Generar mejor imagen del producto	Humano Financiero
	Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	$\frac{\text{Venta realizada}}{\text{Venta planeada}} \times 100$	Rotación del producto en puntos de venta	Mensual	Reporte de Ventas	4%	6%	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Mantener información actualizada Incrementar la publicidad	Humano Financiero Tecnológico
	Incorporar Agente de Ventas	$\frac{\text{ITEMS Promocionados}}{\text{TOTAL de ITEMS}}$	% de productos demandados	Anual	Reporte de ventas	97%	99%	Dpto. ventas	Acudir a ferias nacionales Generar mayor imagen de la empresa	Humano Financiero

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

**TABLA N° 3.44**

**TABLERO DE COMANDO – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS			MEDIOS	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	DEFINISIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RESPONSABLE	INICIATIVA	RECURSOS
Renovar en un 70% la infraestructura, equipo y maquinaria hasta el 2018	Buscar Financiamiento vía accionistas	$\frac{\# \text{ de Accionistas}}{\text{Capital Total}}$	# total de accionistas de la empresa	Anual	Nómina de accionistas	2	4	Departamento Administrativo	Gestionar recursos económicos	Humano Financiero
									Inversión de capital	
	Incrementar el portafolio de proveedores	$\frac{\text{Proveedores Actuales}}{\text{Total Proveedores}}$	# de nuevos proveedores	Anual	Reporte de proveedores	7	9	Departamento Administrativo	Nuevos proveedores	Humanos Financieros
									Comparación de proveedores	
	Ampliar la capacidad de producción y distribución	$\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Total Ventas}}$	%de ingresos provenientes del incremento de la producción	Semestral	Reporte de producción	17%	19%	Departamento de producción	Eliminar tiempos ocios	Humano Tecnológico Financiero
									No retrasar la producción	
	Comprar maquinaria	$\frac{\text{maquinaria adquirida año actual}}{\text{maquinaria año anterior}}$	Cantidad de nueva maquinaria adquirida para la producción	Anual	Informe vida útil de las maquinarias	3	5	Departamento Mantenimiento y producción	Cotizar maquinaria	Humano Tecnológico Financiero
									Utilizar maquinaria de punta	

**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

**TABLA N° 3.45**

**TABLERO DE COMANDO – PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS			MEDIOS	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	INDICADORES	DEFINISIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RESPONSABLE	INICIATIVA	RECURSOS
Disponer de trabajadores calificados, capacitados y motivados en un 100% hasta el año 2018.	Elección del mejor trabajador del mes	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$	Nivel de desempeño laboral	Mensual	Reporte de horas trabajadas	70%	75%	Departamento de RRHH	Proporcionar un incentivo económico	Humanos Financieros
	Capacitar al personal para las principales áreas funcionales	# de eventos de capacitaciones	Eventos de las capacitaciones	Anual	Registro de capacitaciones	4	6	Departamento RRHH	Estudiar áreas con mayor necesidad de capacitación. Premiar al trabajadores responsable en seguridad	Humano Financiero
	Mejorar la gestión de RRHH	$\frac{\text{N}^\circ \text{de inducciones al personal}}{\text{de trabajadores que ingresaron}}$	Inducción	Semestral	Reportes de inducción	70%	72%	Departamento RRHH	Socializar al personal con la filosofía de la empresa	Humano Financiero Tecnológico
	Implementar y anclar nuevo modelo de dirección	$\frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\text{personas programadas para la capacitación}}$	Cumplimiento programas de capacitación	Mensual	Registros de capacitaciones	97%	99%		Establecer convenios con instituciones o empresa que ofertan capacitaciones	
	Mejorar el clima laboral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos}}{\text{total de empleados}}$	% de satisfacción del empleado con la empresa	Semestral	Entrevista al personal	70%	72%	Departamento RRHH	Realizar eventos sociales Realizar aeróbicos los días viernes	Humano Financiero

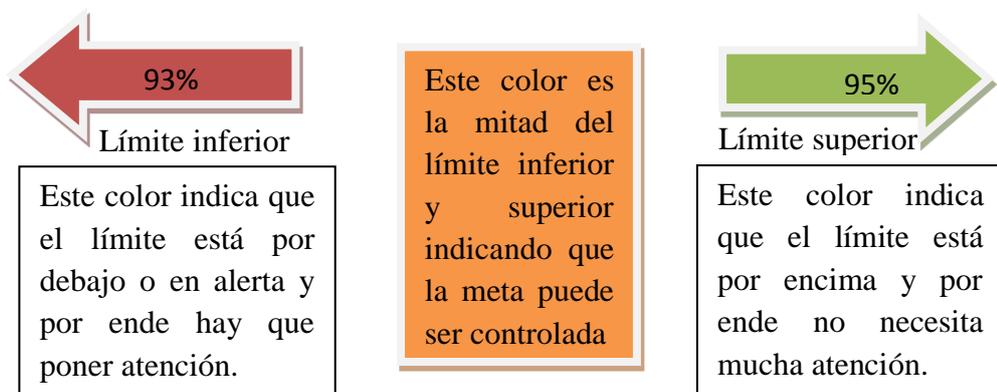
**FUENTE:** Industria Metálica Cotopaxi

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

En las tablas N° 3.42 - 3.43 - 3.44 - 3.45, indican el cuadro de mando integral plasmado en el tablero de comando representado en la perspectiva financiera, de clientes, procesos y aprendizaje, basándonos en el mapa estratégico que nos llevara a cumplir con la visión y por ende a alcanzar con los objetivos planteados. El tablero en si nos comunica el desempeño de los individuos y departamentos, esto implica utilizar indicadores de gestión, y financiera de forma anuales, semestrales o mensuales según lo manifiesta en el operacional del indicador y la fuente de datos a utilizar como reportes de venta, clientes, EEFF, informes de procesos y de talento humano, para medir las metas actuales se usa los resultados en un límite superior e inferior que puede ser identificado por colores según la variación de los porcentajes, que si se llegara a aplicar esta herramienta en la empresa para futuras proyecciones se conseguiría predecir sucesos en base a resultados de cada periodo para de esta forma corregir errores o seguir actuando de la misma manera según la alerta que indique, el mejoramiento de estas metas tiene necesariamente departamentos responsables los cuales se encargaran de que se cumpla, estableciendo iniciativas y recursos que tengan relevancia sobre las actividades diarias, lo cual conlleva a diseñar estrategias bien definidas que permitan cumplir con los objetivos de la empresa Industria Metálica Cotopaxi.

Ejemplo:

En el caso de IMC el objetivo que tiene la empresa según la perspectiva de clientes empresa es Incrementar la cartera de clientes en un 90% hasta el año 2018, utilizando como una de las estrategias **Evaluar la satisfacción del cliente**, a través del % de entregas oportunas en los pedidos según lo que indique el reporte de ventas mensual, lo cual da como resultado los porcentajes siguiente:



### **3.3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.3.8.1. Conclusiones**

- INDUSTRIA METALICA COTOPAXI es una empresa del sector industrial dedicada a la producción y venta de equipos industriales como puertas, hornos, forjados y troquelados etc., sus productos son variados y aceptados por un gran número de clientes dentro y fuera de la provincia.
- Para iniciar con la estructura de la investigación sobre la propuesta del Balanced Scorecard a la empresa IMC se procedió a citar, definir y analizar conceptos de varios autores sobre temas que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la organización como: Empresa, Gestión Administrativa, Planificación Estratégica, Cadena de valor, Cuadro de Mando Integral e Indicadores.
- A través de la ejecución de los métodos investigativos como la observación, la entrevista y grupos focales se procedió a cualificar las actividades de la empresa, realizando el análisis situacional y el análisis FODA cual fue una herramienta esencial en el proceso investigativo ya que se pudo conocer la situación real en la que se encuentra la organización, de manera que se puedan seleccionar estrategias y programas de acción óptimos para el beneficio de la misma.
- IMC cuenta con 70 colaboradores repartidos por áreas, tanto administrativas como de producción, pocos de ellos capacitados según la actividad que se realiza en sus puesto de trabajo, debido a que actualmente existe desconocimiento sobre las normas internas que deben seguir en base a la estructura orgánica, limitándose a alcanzar sus metas y objetivos.
- En la cadena de valor se detalló las actividades que en la empresa se realiza a través de gráficos y sus respectivos análisis así como también de

los gobernantes y sus departamentos, identificando los procesos y su función dentro de la IMC.

- La propuesta de un Balanced Scorecard para la INDUSTRIA METALICA COTOPAXI ubicada en la ciudad de Latacunga, se encuentra sometida a la actividad industrial de la empresa, de manera que se puedan formular objetivos estratégicos en base a perspectivas establecidas, con las que también se plasmó estrategias, metas e indicadores para un periodo de 5 años, como programas de acción que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.
- Los pilares estratégicos permiten que la empresa plasme su crecimiento de mercado en cuanto a la posición competitiva dentro de la diversificación concéntrica, horizontal, conglomerado y las alianzas estratégicas de la empresa, para conocer su nivel de factibilidad e impacto al aplicar los objetivos generales estratégicos, los cuales a través de los factores claves de éxito se conocerá si es fundamental cumplirlos o no.
- Se procedió a realizar un mapa estratégico en base al principio causa-efecto, donde se conoció los elementos reales que mueve a la empresa dentro de su actividad industrial, ya que cada estrategia empuja a la otra para lograr sus metas con la colaboración de todas las áreas y sus responsables.
- El cuadro de mando integral diseñado a través del tablero de comando, representa los límites superior e inferior en los que se encuentra la empresa en base a las cuatro perspectivas, conociendo cuales son las estrategias que nos permitirán llegar a cumplir cada objetivo, partiendo desde indicadores financieros como de gestión y tomando siempre en cuenta los responsables, las iniciativas y los recursos que permitieron a la empresa encontrarse en esta posición actual.

### **3.3.9.2. Recomendaciones**

- INDUSTRIA METALICA COTOPAXI debería crear departamentos como seguridad industrial, control de calidad y supervisión, siendo prioritarios a la necesidad de la industria que ayuden a fortalecer la estructura organizacional y por ende a mejorar sus procesos en las dos plantas.
- Capacitar y motivar a sus empleados por lo menos dos veces al año , mejorando el desempeño y compromiso de sus colaboradores con la empresa
- Crear un comité de seguridad y salud en el trabajo dando a conocer a todos los trabajadores su reglamento, con el propósito de promover una cultura de prevención de riesgos que minimice incidentes y accidentes.
- Realizar planes de trabajo conjuntamente con los jefes de cada área y con la supervisión del jefe de producción con el fin de evitar descoordinación con los encargados de ventas al momento de entregar los pedidos.
- Intensificar las campañas publicitarias para promocionar sus productos durante todo el año, con el propósito de plasmar la marca y la imagen corporativa en la mente de los actuales y nuevos clientes.
- Realizar investigaciones de mercado a fin de conocer las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, con lo que le permitirá a la empresa fabricar nuevos productos.
- Aplicar la propuesta del Balanced Scorecard proyectándonos al futuro empresarial de INDUSTRIA METALICA COTOPAXI, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos.

### 3.3.3.3.9. Referencias Bibliográficas

#### *Citada*

- ❖ **NARANJO**, M. Contabilidad en la Administración de Empresas: Cuarta Edición, México: Editorial Mc Graw Hill 2006. Pág.3
- ❖ **ROMERO**, D. y **HERRERA**, M. Administración de Empresas Exitosas: Sexta Edición. 2007. Pág. 3
- ❖ **CHIAVENATO**, A. Introducción a la Teoría General de la Administración: Séptima Edición. México: Editorial McGraw-Hill. 2008. Pág.3
- ❖ **BRUCE**, Y. Gestión Administrativa en Empresas: Tercera Edición, Barcelona: Editorial Mc Graw Hill 1994. Pág.7
- ❖ **ANZOLA**, S. Fundamentación de Gestión Administrativa: Quinta Edición, Editorial Noriega; 2009. Pag.7
- ❖ **VERDÚ**, F. Principios de Gestión Administrativa Pública: Quinta Edición, Editorial CISS; 2002.Pág.7
- ❖ **OVIEDO**, D. Planificación Estratégica: Cuarta Edición, México Editorial. Person /Pentrice Hall; 2003. Pag.10
- ❖ **RODRÍGUEZ**, M. conceptos de la Planificación Estratégica: [En línea] 2010 (Consultada 20 de Octubre 2013, 10:30am.) Disponible en: <http://cursosgerenciales.com>. Pág. 10
- ❖ **RUSSELL**, A. Planeación Estratégica en las Empresas: Primera Edición. México: Editorial Limusa. 2002. Pág. 10

- ❖ **SÁNCHEZ, G.** Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida: Tercera Edición. Madrid: 2008. Pág. 18
  
- ❖ **PORTER, M. E.** Cadena de valor, ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. [En línea] 2011, (Consultada 8 de Diciembre 2013, 04:20pm.). Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/>. Pág. 18
  
- ❖ **LOZANO, Ó.** Estrategias de la Cadena de Valor: Séptima Edición Caracas: Editorial León del Blanco. 2008. Pág.18
  
- ❖ **KAPLAN, R. y NORTON, D.** Cuadro de Mando Integral: Tercera Edición Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. 1990. Pág. 26
  
- ❖ **AMO, F.** Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard: Octava Edición. Madrid: Editorial Pozuelo de Alarcón ESIC. 2011. Pág. 26
  
- ❖ **LÓPEZ, A.** El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial: Tercera Edición. Madrid: Editorial AECA. 2002. Pág. 26
  
- ❖ **MURRILLO, A.** Definición de Factores Claves de Éxito: [En línea] 2010 (Consultada 03 de Marzo 2014, 2:40pm) Disponible en: [hppt://www.diansa.com](http://www.diansa.com). Pag. 33
  
- ❖ **GONZALEZ, Fernández, F. J.** Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión: Tercera Edición. Madrid: Editorial Fundación Confemental. 2006. Pág. 34
  
- ❖ **PACHECO, J. y CAICEDO, C.** Indicadores Integrales de Gestión: Colombia, 2002. Pág. 34

- ❖ **GUTIÉRREZ, A.** Indicadores financiero concepto, clasificación: [En línea].2010 (Consultada 16 de Noviembre 2013, 09:00 am). Disponible en: <http://generaciondevalorempresarial.blogspot.com>. Pág. 37
- ❖ **BUCHELI, R.** Producto Interno Bruto (PIB): (Consultada 10 de Noviembre 2013, 09:00am) Disponible en la página del Banco Central del Ecuador. Pág. 51

### *Consultada*

- ❖ **ANZOLA, S.** Fundamentación de Gestión Administrativa: Quinta Edición, Editorial Noriega; 2009. Pág. 70
- ❖ **AMO, F.** Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard: Octava Edición. Madrid: Editorial Pozuelo de Alarcón ESIC. 2011.Pág.10
- ❖ **BRUCE, Y.** Gestión Administrativa en Empresas: Tercera Edición, Barcelona: Editorial Mc Graw Hill. 1994. Pág.23.
- ❖ **BUCHELI León, R. ;** Producto Interno Bruto(PIB): (Consultada 10 de Noviembre 2013, 09:00am) Disponible en la página del Banco Central del Ecuador
- ❖ **BROMWICH, M.** Cliente, Proveedores, Intermediarios, 2000.
- ❖ **CHIAVENATO, A.** Introducción a la Teoría General de la Administración: Séptima Edición. México: Editorial McGraw-Hill. 2008. Pág.52.
- ❖ **GONZALEZ, Fernández, F. J.** Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión: Tercera Edición. Madrid: Editorial Fundación Confemetal. 2006. Pág. 38.40.

- ❖ **GUTIÉRREZ, A.** Indicadores financiero concepto, clasificación: [En línea].2010 (Consultada 16 de Noviembre 2013, 09:00 am). Disponible en: <http://generaciondevalorempresarial.blogspot.com>
  
- ❖ **KAPLAN, R. y NORTON, D.** Cuadro de Mando Integral: Tercera Edición Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. 1990. Pág.9, 61, 11.
  
- ❖ **KAREL, Z.** (Consultada 03 de marzo 2014). Disponible en: <http://www.andes.info.ec>.
  
- ❖ **LÓPEZ, Viñelas A.** El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial: Tercera Edición. Madrid: Editorial AECA. 2002. Pág.12.
  
- ❖ **LOZANO, González Ó.** Estrategias de la Cadena de Valor: Séptima Edición. Caracas: Editorial León del Blanco. 2008. Pág.8
  
- ❖ **MURRILLO, A.** Definición de Factores Claves de Éxito: [En línea] 2010 (Consultada 03 de Marzo 2014, 2:40pm) Disponible en: [hppt://www.diansa.com](http://www.diansa.com)
  
- ❖ **Matriz GE / McKinsey:** (Consultada 20- Septiembre 2014; 17:45 pm).Disponible en: <http://es.encydia.com>
  
- ❖ **NARANJO, M.** Contabilidad en la Administración de Empresas: Cuarta Edición. México: Editorial Hispano – Americana. 1998. Pág.8.
  
- ❖ **OVIEDO, D.** Planificación Estratégica con el Cuadro de Mando Integral: Tercera Edición. México: Editorial. Pearson/Pentrice Hall. Pág. 17, 19.

- ❖ **PACHECO, J. y CAICEDO, C.** Indicadores Integrales de Gestión: Colombia: Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 2002. Pág18.
  
- ❖ **PORTER, M. E.** Cadena de valor, ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. [En línea] 2011, (Consultada 8 de Diciembre 2013, 04:20pm.). Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/>
  
- ❖ **ROMERO, D. y HERRERA, M.** Administración de Empresas Exitosas: Sexta Edición. 2007. Pág. 41.
  
- ❖ **RODRÍGUEZ, M.** conceptos de la Planificación Estratégica: [En línea] 2010 (Consultada 20 de Octubre 2013, 10:30am.) Disponible en: <http://cursosgerenciales.com>.
  
- ❖ **RUSSELL, A.** Planeación Estratégica en las Empresas: Primera Edición. México: Editorial Limusa. 2002. Pág.23.
  
- ❖ **SÁNCHEZ, G.** Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida: Tercera Edición. Madrid: Editorial León del blanco. 2008. Pág.34.
  
- ❖ **VERDÚ, F.** Principios de Gestión Administrativa Pública: Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill 2006. Pág.30.

*Virtual*

- ❖ **Ingreso Per cápita:** (Consultada 10 de Noviembre 2013, 02:30pm). Disponible en: <http://www.indexmundi.com>

- ❖ **Tasa de Interés, Activa, Pasiva, Exportaciones, Importaciones** (Consultada 25- 11:10am.) Disponible en: página web del Banco Central del Ecuador
- ❖ **Código y la ley de Régimen Tributario Interno:**(Consultada 02 de Marzo 2014, 12:30pm).Disponible página web del Servicio de Rentas Internas [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- ❖ **Normas Jurídicas del Código de Comercio:**(Consultada 02 de Marzo 2014, 12:30pm). Disponible en: el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.
- ❖ **Factor Socio – Cultural, Tecnológico** (Consultada 16 de marzo 2014). Disponible en: <http://www.mailxmail.com>.
- ❖ **Mapa estratégico:** (consultada 03 de marzo 2014, 02:40 pm). Disponible en: <http://www.oocities.org>.
- ❖ **Ingreso Per cápita:** (Consultada 10 de Noviembre 2013, 02:30pm). Disponible en: <http://www.indexmundi.com>
- ❖ **Tasa de Interés, Activa, Pasiva, Exportaciones, Importaciones** (Consultada 25- 11:10am.) Disponible en: página web del Banco Central del Ecuador
- ❖ **El código y la ley de Régimen Tributario Interno:**(Consultada 02 de Marzo 2014, 12:30pm).Disponible página web del Servicio de Rentas Internas [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- ❖ **Normas Jurídicas del Código de Comercio:**(Consultada 02 de Marzo 2014, 12:30pm). Disponible en: el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FOTOGRAFIAS

#### PLANTA INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI



## ANEXO 2

### AREA RODUCCIÓN DE HORNOS



## ANEXO 3

### GRUPO DE TRABAJO ADMINISTRATIVO



Grupo de trabajo realizado conjuntamente con el jefe administrativo Ing. Paulina Culqui, la contadora Ing. Viviana Casa, y el jefe de bodega Ing. Sara Martínez.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA JEFE DE PLANTA Y PRODUCCIÓN



Entrevista realizada al jefe de planta de IMC Ing. Patricio Tenorio y al jefe de producción Ing. Stalin Proaño.

### **ANEXO 3**

#### **GRUPO DE TRABAJO Y ENTREVISTA A RRHH**



Grupo de trabajo y entrevista realizada al jefe de recursos humanos Ing. Verónica Culqui y a la contadora 2 Ing. Paola Moreano.

### **ANEXO 4**

#### **ENTREVISTA A TRABAJADORES**



Entrevista realizada a los trabajadores de la planta II sección matriceria.

## ANEXO 5

### ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE PLANTA

**Postulantes:** Miryam Guanoluisa  
María Chariguaman

**Título del trabajo de investigación:** “PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA INDUSTRIA METALICA COTOPAXI, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARROQUIA SAN BUENAVENTURA, EN EL PERIODO 2013”.

#### Instrucciones

Conteste con veracidad y objetividad propuesta.

1.- ¿Actualmente cuenta la empresa con un plan estratégico bien estructurado en base a sus funciones y resultados?

.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Cree usted que se está cumpliendo con los objetivos de la planeación estratégica de la empresa?

.....  
.....  
.....

3.- ¿Cree que el actual sistema de producción es eficiente?

.....  
.....  
.....

4.- ¿Cuáles son las causas de los principales problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos propuestos en la línea de proceso de toda la planta?

.....  
.....  
.....

5. ¿Cree usted que la estructura organizacional actual de la empresa les está ayudando a cumplir eficientemente con las actividades de la industria?

.....  
.....  
.....

6. ¿El talento humano de su empresa conocen claramente las estrategias que deben cumplir para alcanzar con los objetivos tomando en cuenta como una estrategia competitiva?

.....  
.....  
.....