



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN Y SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICOS, APLICANDO
LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
LA EMPRESA "IMEV", AÑO 2020.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS: DUCHI DUCHI OLGA MELISA

MARMOLEJO DURAN DOMENICA MICHELL

DIRECTOR: Ing. STALIN EFRÉN AGUELLO ERAZO, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Olga Melisa Duchi Duchi, Domenica Michell Marmolejo Duran

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Nosotras, Olga Melisa Duchi Duchi & Domenica Michell Marmolejo Duran, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 27 de mayo del 2022



Olga Melisa Duchi Duchi

CI: 060581320-3



Domenica Michell Marmolejo Duran

CI: 120711707-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN Y SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICOS, APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA “IMEV”, AÑO 2020**, realizado por las señoritas: **OLGA MELISA DUCHI DUCHI Y DOMENICA MICHELL MARMOLEJO DURAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA


FECHA

ING. Juan Carlos Alarcón Gavilanes PHD
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



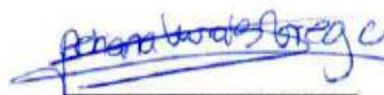
2022-05-26

ING. Stalin Efrén Arguello Erazo PHD
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2022-05-26

ECO. Adriana Margarita Morales Noriega
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2022-05-26

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|----------------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |

CAPÍTULO I

| | |
|---|----|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 5 |
| 1.1 Definición de estrategia | 5 |
| 1.1.1. <i>Formulación de estrategias</i> | 5 |
| 1.1.2. <i>Planificación estratégica</i> | 6 |
| 1.1.3. <i>Alineación estratégica</i> | 6 |
| 1.1.4. <i>Principales características de la planificación estratégica</i> | 7 |
| 1.1.5. <i>Análisis de ambiente externo</i> | 7 |
| 1.1.6. <i>Macro ambiente</i> | 10 |
| 1.1.7. <i>Análisis de oportunidades y amenazas</i> | 11 |
| 1.1.7.1. <i>Diagnóstico institucional (FODA)</i> | 12 |
| 1.1.8. <i>Modelo de la Planificación Preliminar</i> | 13 |
| 1.2. Definición de control | 15 |
| 1.2.1. <i>Tipos de control</i> | 15 |
| 1.3. Definición de sistema | 16 |
| 1.4. Herramientas a utilizar antes de la formulación de estrategias | 16 |
| 1.4.1. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</i> | 16 |
| 1.4.2. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i> | 17 |
| 1.5. Cuadro de mando integral | 18 |
| 1.5.1. <i>Importancia del Cuadro de Mando Integral</i> | 19 |
| 1.5.2. <i>Características del Cuadro de Mando Integral</i> | 20 |
| 1.5.3. <i>Perspectivas de un cuadro de mando integral</i> | 21 |
| 1.6. ¿Qué es un Indicador? | 25 |

| | | |
|--------|------------------------------------|----|
| 1.6.1. | <i>Importancia de un Indicador</i> | 25 |
| 1.6.2. | <i>Tipos de indicadores</i> | 25 |
| 1.7. | Mapas Estratégicos | 27 |
| 1.8. | Matriz de Iniciativas | 27 |

CAPÍTULO II

| | | |
|----------|--|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 29 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 29 |
| 2.1.1. | <i>Enfoque cualitativo</i> | 29 |
| 2.1.2. | <i>Enfoque cuantitativo</i> | 29 |
| 2.2. | Nivel de investigación | 29 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 30 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 30 |
| 2.4.1. | <i>Investigación de campo</i> | 30 |
| 2.5. | Población de estudio | 31 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 31 |
| 2.6.1. | <i>Métodos</i> | 31 |
| 2.6.1.1. | <i>Método Inductivo</i> | 31 |
| 2.6.2. | <i>Técnicas</i> | 31 |
| 2.6.2.1. | <i>La entrevista</i> | 31 |
| 2.6.2.2. | <i>La encuesta</i> | 31 |
| 2.6.2.3. | <i>La observación</i> | 32 |
| 2.6.3. | <i>Instrumentos</i> | 32 |
| 2.6.3.1. | <i>Encuestas</i> | 32 |
| 2.6.3.2. | <i>Guía de Encuestas</i> | 32 |

CAPÍTULO III

| | | |
|--------|---|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 33 |
| 3.1. | Resultados | 33 |
| 3.2. | Discusión de resultados | 52 |
| 3.3. | Propuesta | 53 |
| 3.3.1. | <i>Tema de la Propuesta</i> | 53 |
| 3.3.2. | <i>Objetivos de la Propuesta</i> | 53 |
| 3.3.3. | <i>Reseña Histórica de Industrias Metálicas Vilema “IMEV”</i> | 53 |

| | | |
|------------------------------|--|-----------|
| 3.3.4. | <i>Direccionamiento Estratégico</i> ----- | 54 |
| 3.3.5. | <i>Principios Corporativos</i> ----- | 66 |
| 3.3.6. | <i>Políticas</i> ----- | 67 |
| 3.3.7. | <i>Valores</i> ----- | 67 |
| 3.3.8. | <i>Misión y Visión</i> ----- | 68 |
| 3.3.8.1. | <i>Misión</i> ----- | 68 |
| 3.3.8.2. | <i>Visión</i> ----- | 68 |
| 3.3.9. | <i>Mapa Estratégico</i> ----- | 69 |
| 3.3.10. | <i>Objetivos Estratégicos</i> ----- | 70 |
| 3.3.11. | <i>Actividades que permitan alcanzar los Objetivos Estratégicos</i> ----- | 70 |
| 3.3.12. | <i>Indicadores de Gestión</i> ----- | 71 |
| 3.3.12.1. | <i>Indicadores de la perspectiva financiera</i> ----- | 72 |
| 3.3.12.2. | <i>Indicadores de la perspectiva del cliente</i> ----- | 73 |
| 3.3.12.3. | <i>Indicador de la perspectiva del proceso interno</i> ----- | 74 |
| 3.3.12.4. | <i>Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo</i> ----- | 76 |
| 3.3.12.5. | <i>Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo</i> ----- | 77 |
| 3.3.13. | <i>Cuadro de Mando Integral</i> ----- | 78 |
| CONCLUSIONES ----- | | 89 |
| RECOMENDACIONES ----- | | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA | | |
| ANEXOS | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1-3: ¿Qué es el Balanced Scorecard?..... | 33 |
| Tabla 2-3: ¿Conoce qué es la Metodología Balance Scorecard? | 34 |
| Tabla 3-3: ¿Es importante la Relevancia del Plan Estratégico?..... | 35 |
| Tabla 4-3: ¿Contribuye usted con los Objetivos de IMEV? | 36 |
| Tabla 5-3: ¿Es importante conocer el Plan Estratégico de IMEV?..... | 37 |
| Tabla 6-3: ¿Se deberían conocer los logros y cumplimiento de objetivos de IMEV? | 38 |
| Tabla 7-3: ¿Es importante conocer sobre la utilización de Activos? | 39 |
| Tabla 8-3: ¿Crecimiento de los ingresos y cartera de clientes? | 40 |
| Tabla 9-3: ¿Reducción de costes y mejoras de productividad? | 41 |
| Tabla 10-3: ¿Cuán importante es mejorar la atención al cliente? | 42 |
| Tabla 11-3: ¿Se da solución a los reclamos de los clientes? | 43 |
| Tabla 12-3: ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes? | 44 |
| Tabla 13-3: ¿El servicio post venta que se le brinda al cliente es? | 45 |
| Tabla 14-3: ¿Es importante la innovación del producto?..... | 46 |
| Tabla 15-3: ¿Es importante contar con maquinaria actualizada?..... | 47 |
| Tabla 16-3: ¿Es importante capacitar al personal constantemente?..... | 48 |
| Tabla 17-3: ¿Trabajo en equipo? | 49 |
| Tabla 18-3: Manejo de la Cultura Organizacional dentro de IMEV | 50 |
| Tabla 19-3: ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitaciones en estas áreas?..... | 51 |
| Tabla 20-3: Componentes ambientales | 54 |
| Tabla 21-3: Fortalezas..... | 55 |
| Tabla 22-3: Debilidades | 55 |
| Tabla 23-3: Oportunidades..... | 56 |
| Tabla 24-3: Amenazas | 56 |
| Tabla 25-3: Priorización Fortalezas | 57 |
| Tabla 26-3: Priorización Debilidades | 58 |
| Tabla 27-3: Priorización Oportunidades | 59 |
| Tabla 28-3: Priorización Amenazas | 60 |
| Tabla 29-3: FODA Priorizado..... | 61 |
| Tabla 30-3: Factores oportunidades y amenazas | 62 |
| Tabla 31-3: Factores oportunidades y amenazas con peso | 62 |
| Tabla 32-3: Factores oportunidades y amenazas con peso e impacto..... | 63 |

| | |
|---|----|
| Tabla 33-3: Matriz de evaluación de factores externos | 64 |
| Tabla 34-3: Factores fortalezas y debilidades | 64 |
| Tabla 35-3: Factores fortalezas y debilidades con peso | 65 |
| Tabla 36-3: Factores fortalezas y debilidades con peso e impacto | 65 |
| Tabla 37-3: Matriz de evaluación de factores internos | 66 |
| Tabla 38-3: Incremento de utilidad | 72 |
| Tabla 39-3: SemafORIZACIÓN Perspectiva Financiera | 73 |
| Tabla 40-3: Indicador de crecimiento de base de clientes | 73 |
| Tabla 41-3: SemafORIZACIÓN Perspectiva Cliente | 74 |
| Tabla 42-3: Indicador de mejora en reclutamiento de personal | 75 |
| Tabla 43-3: SemafORIZACIÓN Perspectiva Procesos Internos | 75 |
| Tabla 44-3: Indicador de motivación en el personal | 76 |
| Tabla 45-3: SemafORIZACIÓN Indicador Motivación al Personal | 77 |
| Tabla 46-3: Indicador de capacitación | 77 |
| Tabla 47-3: SemafORIZACIÓN Indicador Capacitación | 78 |
| Tabla 48-3: Matriz de análisis y valorización de indicadores | 79 |
| Tabla 49-3: Cuadro de Mando integral IMEV | 80 |
| Tabla 50-3: Plan y Sistema de Control Estratégico | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1-1: Prospectiva del CMI | 21 |
| Figura 2-1: Mapa Estratégico | 27 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|----|
| Gráfico 1-1: | Análisis PEST | 10 |
| Gráfico 2-1: | FODA..... | 12 |
| Gráfico 3-1: | Misión | 14 |
| Gráfico 1-3: | ¿Qué es el Balanced Scorecard?..... | 33 |
| Gráfico 2-3: | ¿Conoce qué es la Metodología Balanced Scorecard? | 34 |
| Gráfico 3-3: | ¿Es importante la Relevancia del Plan Estratégico?..... | 35 |
| Gráfico 4-3: | ¿Contribuye usted con los Objetivos de IMEV? | 36 |
| Gráfico 5-3: | ¿Es importante qué conocer el Plan Estratégico de IMEV? | 37 |
| Gráfico 6-3: | ¿Se deberían conocer los logros y cumplimiento de objetivos de IMEV? | 38 |
| Gráfico 7-3: | ¿Es importante conocer sobre la utilización de Activos? | 39 |
| Gráfico 8-3: | ¿Crecimiento de los ingresos y cartera de clientes? | 40 |
| Gráfico 9-3: | ¿Reducción de costes y mejoras de productividad? | 41 |
| Gráfico 10-3: | ¿Cuán importante es mejorar la atención al cliente? | 42 |
| Gráfico 11-3: | ¿Se da solución a los reclamos de los clientes?..... | 43 |
| Gráfico 12-3: | ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes? | 44 |
| Gráfico 13-3: | ¿El servicio post venta que se le brinda al cliente es? | 45 |
| Gráfico 14-3: | ¿Es importante la innovación del producto? | 46 |
| Gráfico 15-3: | ¿Es importante contar con maquinaria actualizada?..... | 47 |
| Gráfico 16-3: | ¿Es importante capacitar al personal constantemente?..... | 48 |
| Gráfico 17-3: | ¿Trabajo en equipo? | 49 |
| Gráfico 18-3: | Manejo de la Cultura Organizacional dentro de IMEV..... | 50 |
| Gráfico 19-3: | ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitaciones en estas áreas?..... | 51 |
| Gráfico 20-3: | Mapa estratégico..... | 69 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

ANEXO B: APLICACIÓN DE MÉTODOS INVESTIGATIVO

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue elaborar un plan y sistema de control estratégico, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa IMEV, en la ciudad de Riobamba, para lo cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta la institución. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque mixto, al igual que un nivel de investigación explicativo a fin de evaluar y describir las características y elementos necesarios para la elaboración del sistema de control estratégico y determinar las estrategias a implementar por la empresa, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta y entrevista aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que la institución, no cuenta con un sistema de control estratégico manejándose mediante el sentido común, además de no disponer de un plan de seguimiento, evaluación y control de metas presentando problemas de eficiencia en los procesos, por otro lado, carece de estrategias que le ayuden a mejorar su competitividad en el mercado. Por lo tanto, es necesario crear un plan y diseño de control estratégico que contenga: un organigrama tanto estructural como funcional, procedimientos de evaluación, control y seguimiento de las metas y objetivos a cumplirse, además estrategias que ayuden a obtener una mayor eficacia en sus procesos y resultados.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>, <CONTROL ESTRATÉGICO>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>. <DESEMPEÑO LABORAL>

1406-DBRA-UTP-2022

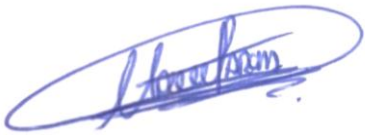
04/07/2022



ABSTRACT

The objective of this research project was to develop a plan and strategic control system, applying the Balanced Scorecard methodology for the company IMEV, of Riobamba city, for which a study was carried out to know the current administrative situation presented by the institution. Therefore, the research methodology that was implemented was based on a mixed approach, as well as an explanatory level of research in order to evaluate and describe the characteristics and elements necessary for the development of the strategic control system and determine the strategies to be implemented by the company, which may be quantifiable through field research tools and techniques such as the survey and interview applied to each of the entity's collaborators. In this way, it was obtained that the institution does not have a strategic control system managed through common sense, in addition, it does not have a plan for monitoring, evaluation, and control of goals, presenting problems of efficiency in the processes, on the other hand, it lacks strategies to help to improve its competitiveness in the market. Therefore, it is necessary to create a strategic control plan that contains: a structural and functional organization chart, procedures for evaluation, control, and monitoring of the goals and objectives to be met, as well as strategies that help to obtain greater efficiency in its activities, processes, and results.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <COMPLETE CONTROL PANEL>, <STRATEGIC CONTROL>, <RIOBAMBA (CANTON)>. <JOB PERFORMANCE>



Lic. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

Cuando se hace referencia a un plan estratégico se debe considerar que de forma inherente se encuentra el análisis del entorno competitivo, de tal manera que la concentración se dirige hacia las características del competidor o competidores de la empresa en estudio, los recursos que poseen, su posicionamiento en el mercado, productos o servicios que ofrecen, la experiencia adquirida en el sector o industria, además de otros factores que intervienen en forma directa en el establecimiento de acciones y tareas concretas y adecuadas, además del personal apropiado para el desempeño de dichas tareas y en consecuencia la retribución que será necesaria junto con los motivadores que permitan el cumplimiento de la misión de forma eficaz.

Dentro del ámbito estratégico no solo se hace necesario el estudio y análisis del entorno competitivo, sino que además se requiere realizar un rediseño de los procesos internos de la empresa, lo cual permita responder a las necesidades que exige el mercado con eficiencia y calidad, tomando como base estrategias y respuestas oportunas para adaptarse rápidamente a la evolución que presenta la industria metal mecánica a la que pertenece Industrias Metálicas Vilema “IMEV”, sin dejar de lado que el posicionamiento que se ha ganado la empresa hasta la actualidad se debe a una diversidad de fortalezas y oportunidades aprovechadas, pero que sin embargo esto solo debe reflejar una excusa para reforzar la calidad de los productos y servicios que presta IMEV, y de esta manera generar un mayor valor agregado que el cliente sea capaz de percibir y haga la distinción del caso.

En los últimos años ha existido un crecimiento considerable de la industria metalmeccánica, ello de la mano de la inversión pública y privada que se ha generado en las áreas de desarrollo de infraestructura, u obras civiles; el auge de este tipo de empresas ha causado una alta competitividad en el mercado, para lo cual no todas han estado preparadas para estos cambios, específicamente es el caso de IMEV, que al ser una industria artesanal no se ha conformado desde sus bases con herramientas técnicas de tipo administrativo que le permitan poder enfrentar un mercado volátil y cada vez más competitivo por medio de estrategias, por lo tanto las acciones tomadas a lo largo del tiempo de existencia de la empresa, han sido estrategias a corto plazo y de forma empírica, causando en consecuencia que la competitividad se vea mermada al igual que un crecimiento sostenido, ello explica el por qué no se ha expandido fuera de los límites cantonales de Guano y Riobamba a lo largo de los años de su existencia.

Si bien es cierto, IMEV es una de las empresas líderes de la industria metal mecánica en las ciudades de Guano y Riobamba, y esto se debe a una competencia poco fuerte en el ámbito local, lo que ha causado cierto tipo de conformidad en IMEV, no obstante, existen competidores locales

como Metaluxor, Vicolmin, Industrias Metálicas Haro, etc., que poco a poco ganan posicionamiento en el mercado, además de competidores principalmente de la provincia de Tungurahua que han logrado una expansión considerable y que han abarcado parte del mercado en la provincia de Chimborazo, tales como Imesco, Ch&Ch Industrias, Industrias Metálicas Coloma, etc., razón por la cual es necesario que IMEV empiece a plantearse un cambio que enfoque su existencia hacia objetivos que garanticen su sustentabilidad y sostenibilidad en un mercado globalizado que día a día sugiere cambios radicales en la forma de hacer negocios y de producir bienes y servicios.

En base a lo manifestado y tomando en consideración que la empresa requiere un cambio que impulse su razón de ser, se ha planteado el presente estudio que pretende establecer un control y plan estratégico que genere elementos inexistentes en la empresa como misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, necesarias que permitan a IMEV ser competitiva en el mercado, a partir de cambios internos que tienen como génesis los resultados que arrojará la aplicación de la herramienta Balanced ScoreCard.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El autor Gálvez (2012) de la Escuela Politécnica Nacional, en su estudio denominado “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmeccánico del Ecuador, caso empresa metalmeccánica Gálvez "EMG HIERRO FORJADO"”, presenta como conclusiones que, EMG para poder convertirse en una organización inteligente requiere planes de capacitación que converjan en un aprendizaje constante de sus colaboradores, el autor propone tomar como base las cinco disciplinas de la obra de Peter Senge llamada “La Quinta Disciplina”; manifiesta además que este es el inicio para construir una organización basada en conocimientos estratégicos y un pensamiento sistémico, consiguiendo así un crecimiento sostenido de la empresa.

Por otro lado el análisis de las 5 fuerzas de Porter permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a dicha estrategia, lográndose promover la ventaja competitiva de la organización. Los resultados de la investigación de Gálvez apuntan como uno de los ejes principales, la capacitación del personal, lo cual será una pauta muy importante a considerar en el presente estudio ya que al tener este referente será un punto de contraste con los resultados que se obtengan.

Por otro lado, el autor Campos, (2014) de la Universidad de Chile, en su estudio “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios”, obtiene como conclusiones que la utilización del modelo de Canvas para representar el modelo de negocio de Psicólogos voluntarios, planteó el desarrollo de 9 elementos: propuesta de valor, canal de distribución, relaciones, modelo de Ingresos, Estructura de costos, red de socios o alianzas claves, recursos claves, actividades claves.

Al desarrollar el modelo de negocio en Psicólogos voluntarios, se concluyó que para el éxito de la estrategia es importante la relación que pueda generarse con donantes actuales y futuros y que se debe poner énfasis en la estructura de los ingresos de la organización. Considerando los resultados obtenidos en éste estudio, se puede establecer que se prioriza la participación de los proveedores dentro de su estructura para prestar un buen servicio, lo cual también servirá como pauta a considerar en el presente estudio.

Por su parte, Barreiros, (2012) de la Universidad Central del Ecuador, en su estudio llamado “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, concluye que en la empresa es necesario implementar un plan estratégico ya que contribuirá para lograr una organización que tenga todos los procesos organizados y sistematizados, para lograr una mejor atención a los clientes, además a través de

este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y así lograr la fidelidad de los mismos.

Se evidenció también que la empresa no tiene identificados con detalle sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo; tampoco posee una visión y misión, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional. Basados en los principales hallazgos que se obtuvieron en éste estudio, se puede manifestar que es de vital importancia para la empresa la fidelización de sus clientes, además de establecer adecuadamente sus procesos internos y su planificación estratégica, con lo cual todos los colaboradores puedan sentirse identificados y sobre todo tengan una guía para su desempeño, lo que confluirá en un mejor servicio.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Definición de estrategia

(Pérez M, 2016) Menciona que, “En un plan estratégico es necesario establecer estrategias, puesto que tienen dimensión en el tiempo, es decir, algunas decisiones son irreversibles, pero otras cambian de acuerdo al ambiente externo que se presente”.

1.1.1. Formulación de estrategias

“La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico” (Porter M. , 1982: p. 87).

Entre las estrategias más relevantes se tienen las siguientes:

Estrategias Maestras: Se enfocan en la misión, propósitos, objetivos y políticas en una empresa.

Estrategias de programa: Hacen referencia a la adquisición de recursos destinados a la generación de empresas nuevas; son de mediano plazo con una planeación estimada de 5 años, aunque puede ser adaptada para un máximo de hasta 10 años; así como también dependiendo del tipo de empresa se puede disminuir el tiempo entre 3 a 4 años.

Por otro lado, existen una serie de lineamientos que guían la formulación de estrategias, los cuales se presentan a continuación:

- **Ámbito producto mercado:** Para éstas se toman en consideración el producto y el mercado.
- **Entorno de la empresa:** Son acciones que se toman en cuenta para cambiar el entorno a competencia de la empresa, aprovechando sus oportunidades.
- **Propia empresa:** Se enfoca en el ambiente interno de la empresa, es decir se observan todos los factores y dimensiones que tiene la empresa para tomar decisiones.
- **Con otras empresas:** Se analizan potenciales empresas que podrían servir como aliados estratégicos o en su defecto como proveedores, clientes, etc (Porter M. , 1982).

1.1.2. Planificación estratégica

Según lo manifiesta Betancourt (2019), “La planificación estratégica es el proceso en el que se define y se ejecuta una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado”.

1.1.3. Alineación estratégica

(Barahona C, 2010) Señala que, “Hoy en día la planeación estratégica utilizada en las empresas debe informar hacia dónde va la organización y cómo se percibe en el futuro. Para esto se debe fijar una visión concreta entre todos los miembros de la organización, permitiendo identificar a cada uno de ellos como parte esencial de la organización”.

(Barahona C, 2010) Afirma que, “Las organizaciones deben definir estrategias que les permitan cumplir la misión y visión establecida con la ayuda del personal que conforma la empresa. Es por ello que todas las actividades deben ser direccionadas a las estrategias establecidas por la organización. La alineación estratégica se puede realizar con la matriz FODA, pero también se puede realizar con la matriz de relación”.

(Barahona C, 2010) De igual modo menciona que, “La matriz de relación es utilizada para poder crear estrategias sólidas y realizables ya sea con los factores internos y externos de la empresa. En esta matriz se utiliza la siguiente puntuación para saber qué relación se tiene entre los diferentes factores de la organización”:

- 1 Baja relación
- 3 Mediana relación
- 7 Alta relación
- 9 Muy alta relación

(Barahona C, 2010) Menciona que, “Para asegurar que las estrategias planteadas se cumplan, haciendo que todo el personal que conforma la organización se involucre, se utilizará la matriz de análisis de estrategias conocida como 5W + 1H DE LAS ESTRATEGIAS (WHAT, WHERE, WHO, WHY, WHEN + HOW). En esta matriz en cada estrategia se analiza las actividades que se van a realizar para la ejecución de la misma, el recurso humano que participará para el cumplimiento de estas actividades, el tiempo que tomará su realización y el control de lo antes mencionado”.

1.1.4. Principales características de la planificación estratégica

(Barahona C, 2010) Menciona que, para poder realizar una planificación estratégica correcta se deben seguir los siguientes pasos:

- Identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite al gerente dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.
- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido, significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores (Barahona C, 2010).

Mientras, (Barahona C, 2010) afirma que. La planificación estratégica comprende lo siguiente:

- El momento explicativo (fue, es y tiende a ser)
- El momento normativo (debe ser)
- El momento estratégico (puede ser)
- El momento táctico (hacer) (Barahona C, 2010).
- Es un cálculo de los recursos y factores que limitan su capacidad de orientar.
- Plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad.
- Permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas (Barahona C, 2010).

1.1.5. Análisis de ambiente externo

Cinco fuerzas de Porter

“Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas” (ThePowerMBA, 2019):

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y
- La naturaleza de la rivalidad.

(ThePowerMBA, 2019) Afirma que, “La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a las cinco fuerzas. De igual modo el mismo autor menciona que, “A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para poder establecer y planificar

estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para enfrentar a las amenazas y debilidades”.

Poder de negociación de los clientes

“Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo” (ThePowerMBA, 2019).

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido (ThePowerMBA, 2019).

Poder de negociación de los proveedores

“Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo” (ThePowerMBA, 2019).

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima (ThePowerMBA, 2019)

Amenaza de nuevos competidores entrantes

“Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado” (ThePowerMBA, 2019).

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho
- Mayor que las más pequeños, como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio.

- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada

Movimientos de organizaciones ya sentadas, para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir sus precios
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente (ThePowerMBA, 2019).

(ThePowerMBA, 2019), “Las nuevas entradas que facilitan a la competencia a ingresar con nuevos recursos y capacidades hacen que se apodere del mercado”.

“Para una organización resulta difícil competir cuando la competencia está muy bien posicionada, puesto que constantemente enfrentará guerras de precios, campañas agresivas, promociones y entrada de nuevos productos” (ThePowerMBA, 2019).

Amenaza de nuevos productos sustitutivos.

“Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio” (ThePowerMBA, 2019).

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos (ThePowerMBA, 2019).

Rivalidad entre los competidores

“Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado” (ThePowerMBA, 2019).

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto

- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario (ThePowerMBA, 2019).

1.1.6. *Macro ambiente*

Para (Orbe, 2012), “El macro ambiente es un factor influyente dentro del desarrollo de la empresa en el mercado, ya que las organizaciones se pueden ver afectadas un ambiente macro tal como: político, económico, social y tecnológico (PEST), cualquiera de estos factores puede influir de manera favorable o desfavorable sobre las 5 fuerzas de Porter anteriormente mencionadas”.

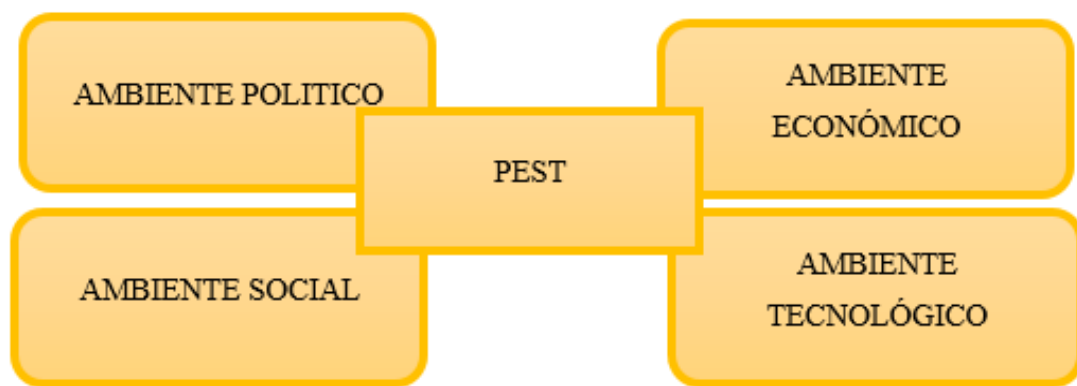


Gráfico 1-1: Análisis PEST

Realizado por: Duchi Olga, Marmolejo Domenica, 2021

Ambiente Político: las condiciones políticas y legales son tomadas por los gobiernos de una sociedad y son un factor determinante para los ciudadanos así como también para las empresas, ya que éstas pueden generar una oportunidad o amenaza que las organizaciones deben afrontarlas (Orbe, 2012).

Ambiente Económico: para entrar a un detalle sobre este ambiente es importante el conocer sobre la macroeconomía, que es la que “estudia el crecimiento y las fluctuaciones de la economía de un país, desde una amplia perspectiva sin considerar demasiados detalles sobre un sector o negocio particular, y resulta fundamental para el desempeño de las empresas y para la toma de decisiones.” Por lo anterior las condiciones económicas de una sociedad determinan la riqueza o carencia de las personas así como también radica en el desarrollo de las empresas (Orbe, 2012).

Ambiente Social: al igual que los anteriores factores este ambiente también es actor de generar oportunidades o amenazas para las empresas, debido a que de acuerdo a las tendencias sociales

que adopte una nación se podrá tener una demanda para los productos y/o servicios que una organización ofrece al mercado (Orbe, 2012).

Ambiente Tecnológico: En los albores del tercer milenio, la tecnología se ha convertido parte de nuestras vidas, tan así que ya es fundamental para el desarrollo de naciones enteras y hasta se puede decir que una sociedad sin tecnología es una sociedad prehistórica. La tecnología evoluciona agigantadamente por lo que la sociedad se ha visto obligada a sustituir unas herramientas por otras casi instantáneamente, como son los casos de reemplazar los casetes por discos compactos, máquinas de escribir por computadoras, entre otros (Orbe, 2012).

1.1.7. Análisis de oportunidades y amenazas

“Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia para la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular” (Barahona C, 2010).

Las principales estrategias que presenta esta matriz son:

- “Si se utilizan fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas se disminuye las amenazas externas, así se podrían desarrollar estrategias defensivas para la organización” (Barahona C, 2010).
- “Si se utiliza amenazas externas junto con debilidades internas no es recomendable para ninguna organización, lo que se debería hacer es disminuir las debilidades internas utilizando las amenazas externas” (Barahona C, 2010).
- “Las oportunidades: son factores externos de la empresa positivos y representa situaciones o circunstancias que puede ocurrir y que van a beneficiar al desarrollo y mejora de la empresa” (Barahona C, 2010).
- “Las amenazas: son factores externos que si ocurren pueden influir de manera negativa a la organización. Las principales tenemos las políticas económicas, crisis de un país, competencia, entre otras” (Barahona C, 2010).

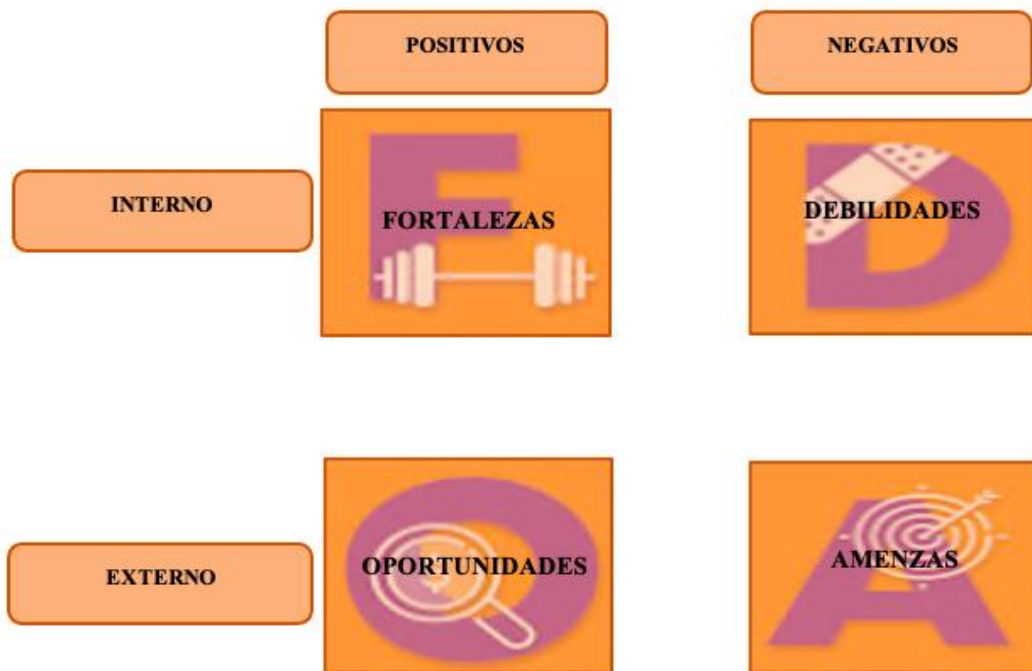


Gráfico 2-1: FODA

Realizado por: Duchi Olga, Marmolejo Domenica, 2021

1.1.7.1. Diagnóstico institucional (FODA)

“En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo” (Barahona C, 2010).

Análisis externo

Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc. Se realiza mediante dos premisas que son: las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas (Barahona C, 2010).

Análisis interno

Aquí se analizan todos los elementos que conforman la organización, así como los recursos financieros, los recursos tecnológicos, marketing, infraestructura, investigación etc (Barahona C, 2010).

1.1.8. Modelo de la Planificación Preliminar

1.1.8.1. Políticas

Para (Orbe, 2012), “Las políticas estratégicas son aquellas que se expresan al nivel de la alta gerencia y cumple con la función de establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada, es decir, las políticas son reglas o pautas en las que se expresan límites dentro de los que debe ocurrir la empresa estas reglas, en ocasiones son parte de las decisiones de eventualidad para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Dicho de otra manera, las políticas se entienden como las normas establecidas o lineamientos bajo los cuales la empresa debe manejarse y que todos los colaboradores deben cumplir y hacer cumplir”.

1.1.8.2. Valores Corporativos

(Orbe, 2012) Menciona que, “Los valores corporativos son elementos propios de cada organización y corresponden a su cultura organizacional, es decir, corresponden a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y empleada. En este punto se detallan los principios, creencias y la ética bajo las cuales la organización va a desarrollar sus labores, los mismos que deben ser conocidos por todos sus participantes. Dentro de las cuales podemos mencionar son: responsabilidad, honestidad, puntualidad, trabajo en equipo y respeto”.

1.1.8.3. Misión

Según (Cardona & Rey, 2004) “La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que se caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la organización”.

La misión es el motivo por la razón de ser por lo que la empresa, la misión es el camino por el cuál tu empresa marchará y te situación el presente, en ella se puede describir la necesidad que se pretenden satisfacer y como lo hará.

Es importante mencionar que para definir la misión se debe tomar en cuenta un componente indispensable que es la definición del negocio, es decir cuál es la actividad del negocio mediante 3 dimensiones bajo las cuales se debe definir el negocio.

Para la formulación de la Misión se debe considerarse lo siguiente:

¿Quién somos?

¿Qué hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Qué pretende conseguir la empresa?

¿Qué nos hará diferentes del resto?

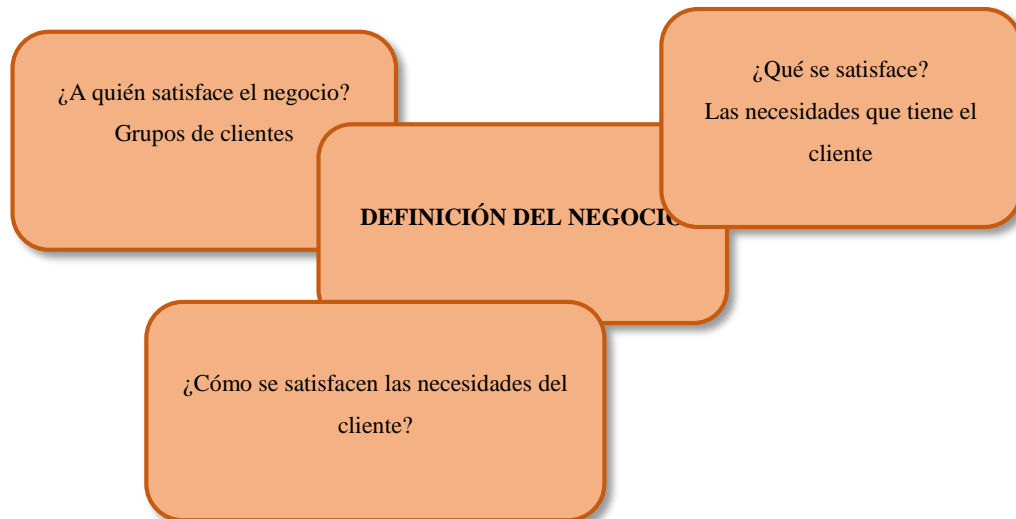


Gráfico 3-1: Misión

Realizado por: Duchi Olga, Marmolejo Domenica, 2021

1.1.8.4. Visión

(Orbe, 2012) manifiesta que, “La visión corresponde a lo que la empresa quiere llegar a ser en un plazo de 3 a 5 años, a la imagen que la empresa se plantea a largo plazo sobre cómo esperar a que sea el futuro de la organización, una visión debe ser realista, ambiciosa cuya función sea dirigir y motivar al equipo de trabajo. Dicho en otras palabras, la visión responde a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en el futuro?”.

Para Arthur Thompson “Una visión estratégica clara, fresca, inspirada y que se repita con frecuencia, tiene el poder de hacer que la gente voltee en la dirección señalada y de crear una marcha unificada de la organización” (Orbe, 2012).

Para la formulación de la Misión se deben considerarse lo siguiente:

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Dónde queremos estar en un futuro?
- ¿Para quién lo haremos?
- ¿En qué se convertirá la empresa en el futuro?
- ¿Dónde vemos a la empresa en unos años?

1.1.8.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico de una organización y a los cuales se pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Para realizar los objetivos estratégicos las organizaciones se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son los que determinan las acciones y los medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización, el mismo que deben ser elaborados de forma clara, precisa y comprensible (Orbe, 2012).

1.2. Definición de control

Para (Speklé R. , 2001), “un sistema de control puede ser descrito simplemente como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas”.

El control cumple una función relevante en las organizaciones, en el sentido de que las mantiene en el equilibrio deseado, tanto de ingresos, egresos, de utilidades, de producción, de calidad de sus productos, etc. Todo sistema requiere de equilibrio para que pueda funcionar.

1.2.1. Tipos de control

El margen de discrecionalidad dentro del cual se mueven las acciones de control guarda relación funcional con la ubicación del sujeto de control dentro de la organización y las características de la información a recibir.

En función de ello, se pueden distinguir tres tipos de control:

El simple o interno: que se establece creando pautas de organización para que, en forma conjunta con la ejecución del trabajo operativo de las unidades de organización, se establezcan controles por oposición de intereses y se creen registros o archivos susceptibles de ser controlados. Este tipo de control se establece sobre las operaciones rutinarias y se localiza en los niveles inferiores de la pirámide cargos-funciones. Dentro de este tipo de control simple se ubican las "Normas de Control Interno", que son las reglas prescritas por la Organización tendientes a preservar su patrimonio mediante una adecuada vigilancia de sus bienes y la regulación de las actividades a que se dedica.

El operativo o por realimentación u homeostático: se caracteriza por la existencia de pautas o metas dentro de las cuales el sistema debe funcionar, al apartarse de ellas se determina una acción correctiva para que el proceso vuelva a desarrollarse dentro de los límites de tolerancia fijados.

Este tipo es realizado por la gerencia media o las jefaturas departamentales que se ubican a continuación de los niveles superiores de la organización.

El Superior o Gerencial: cuya característica saliente es que no está sujeto a pautas preestablecidas, sino que como consecuencia de la información recibida se van tomando las decisiones que fijan las políticas o futuros cursos de acción. Sin embargo, puede establecerse un Sistema de Control Superior, previendo un esquema de información dirigida a la Dirección Superior de la organización con el propósito de permitirle evaluar la marcha y el desarrollo de los programas y políticas en vigencia.

1.3. Definición de sistema

(Van G. , 2016) Afirma que, “Las partes se afectan por estar en el sistema y se cambian si lo dejan. La unión de las partes hace algo (es decir, esta muestra conductas dinámicas como opuesto a permanecer inerte). Además, un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza, o esta puede ser un agregado inventado por el hombre una forma de ver el problema que resulta de una decisión deliberada de suponer que un conjunto de elementos está relacionado y constituyen una cosa llamada "un sistema".

1.4. Herramientas a utilizar antes de la formulación de estrategias

Hoy en día existe la facilidad de utilizar herramientas técnicas y útiles para poder llevar a cabo el planteamiento de estrategias significativas y de aporte para las empresas; dichos instrumentos son las matrices, que permiten la organización y análisis sistemático de variables o factores para proponer estrategias.

En el siguiente apartado se hará referencia al adecuado uso e interpretación de la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

1.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Como lo manifiesta Fred (2017), “La matriz permitirá que la alta gerencia pueda organizar toda la información según sea a la economía, social, cultural, entre otros. Con el fin de poder analizar y contrastarla entre sí”.

Esta matriz presenta los siguientes pasos a seguir para su identificación:

- Hacer una lista de todos los factores externos de la organización. La lista debe tener un total entre los seis y diez factores, teniendo en cuenta las oportunidades como las amenazas que afectan a la organización. Se debe tomar en cuenta que en la lista debe ir primero las

oportunidades y posterior las amenazas, tomando en cuenta los porcentajes las cifras para poder tener una comparación en la medida (Barahona C, 2010).

- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 significa que no es importante la asignación de 1.0 significa muy importante. El peso que es asignado es de gran importancia ya que permite alcanzar el éxito dentro de la empresa, las oportunidades normalmente tienen pesos más altos que las amenazas, para poder tener los pesos adecuados es necesario comparar a los competidores que tienen éxito y no lo tienen de esta manera llegando a un consenso. La suma total de los pesos asignados debe sumar 1.0 (Barahona C, 2010).
- Asignar una calificación del 1 al 4 tiene como objetivo indicar cuales son las estrategias presentes dentro de la organización respondiendo con eficacia a cada uno de los factores, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Todas las calificaciones están basadas en la eficacia de la organización se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación y se obtiene una calificación ponderada posterior se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para obtener un total ponderado de la empresa (Barahona C, 2010).

Independientemente cual sea la cantidad de las oportunidades y amenazas que estén incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto puede llegar a ser 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, es decir el de menor relevancia de la organización. El valor del promedio ponderado es 2.5 (Fred, 2017).

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred, 2017).

1.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Fred (2017) afirma que, “Recalca la importancia de constituir una matriz EFI para la formulación de estrategias, ya que se pueden evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, además que se pueden contrastar todos los factores para definir adecuadamente las estrategias”.

La elaboración de una matriz EFI sigue los siguientes pasos:

- “Hacer una lista de todos los factores internos existentes dentro de la organización. Es importante utilizar entre seis y diez factores internos en total, que estén incluidas las fortalezas y sus debilidades. Teniendo en cuenta siempre anotar primero las fortalezas y después las

debilidades, siendo específicos e utilizando porcentajes y cifras que sea comparativas” (Barahona C, 2010).

- “Asignar un peso entre 0.0 significa que no es importante y 1.0 significa que es absolutamente importante para cada uno de los factores. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0” (Barahona C, 2010).
- “Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la organización” (Barahona C, 2010).
- “Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable” (Barahona C, 2010).
- “Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera” (Barahona C, 2010).

“Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5” (Barahona C, 2010).

“Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna de fuerza” (Barahona C, 2010).

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 6 y 10 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación (Barahona C, 2010).

1.5. Cuadro de mando integral

Para (Barahona C, 2010), “El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos.

Además, (Barahona C, 2010) menciona que, “es una herramienta que permite evaluar, ajustar y hacer cambios radicales en las estrategias puestas en práctica, ya que cumple con altos niveles de competitividad y es perfecta para una empresa que quiere dar soluciones a los problemas que se presentan en el día a día”.

Los beneficios que presenta esta herramienta son los siguientes:

- Es una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil.
- Participa la estrategia elegida a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas de la empresa con la misma.
- Tiene presente la relación de causa-efecto de la estrategia con la empresa (Barahona C, 2010).

Para realizar un Cuadro de Mando se debe seguir los siguientes objetivos:

- Dar información destacable.
- Ser herramienta de diagnóstico.
- Dar información de parámetros que no cumplan con lo establecido dentro de la empresa.
- Manifiestar la eficacia de la herramienta dejando de lado las previsiones en los planes planteados.
- Promover comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Asignar responsabilidades a cada miembro de la empresa.
- Contener información de carácter no financiero, a pesar que se apoye en la sección contable de la empresa.
- Solucionar problemas mediante acciones rápidas.
- Manejar información sencilla y corta (Barahona C, 2010).

La relación causa-efecto es importante para toda estrategia, ya que esto establece lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener dentro de una empresa (Barahona C, 2010).

1.5.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral

(Romero, 2014) , “El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se comenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio”.

(Romero, 2014), “En la actualidad el mundo es muy competitivo y los clientes cada vez exigen nuevas cosas por lo que es de vital importancia que las empresas se enfoquen en crear nuevos

objetivos y estrategias para de esta manera puedan generar un valor agregado a los productos o servicios, el cuadro de mando integral es una herramienta de aprendizaje en el cual los resultados que se obtienen se utiliza para saber si se debe realizar algún cambio en el modelo de negocio, generar nuevas estrategias para de esta manera poder ser más competitivo en el mercado”.

1.5.2. Características del Cuadro de Mando Integral

(Romero, 2014), “El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que, para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable”.

El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios (Romero, 2014).

(Romero, 2014), “Actualmente en las organizaciones que tienen cuadros de mando están basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una visión corto-placita del potencial de la organización. Como lo podemos ver en el modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton el cual busca un cuadro de mandos balanceado, dónde no solo la perspectiva Financiera se tiene en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos”.

1.5.3. Perspectivas de un cuadro de mando integral

“Estas perspectivas son aplicables en las empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información” (Romero, 2014).

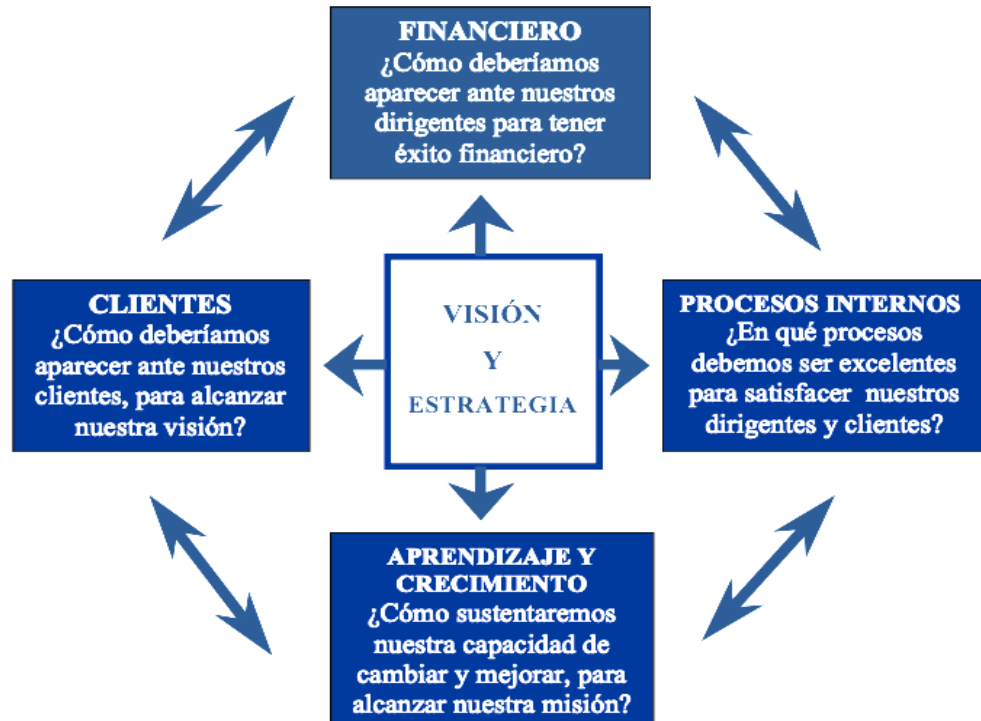


Figura 1-1: Prospectiva del CMI

Realizado por: (Kaplan R, 2010)

Perspectiva Financiera

“Es importante esta perspectiva por los indicadores que son los encargados de resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han puesto en marcha y que están contribuyendo a la mejora de la empresa. Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia y permite ver la complejidad y equilibrio de la información que refleja la empresa” (Barahona C, 2010).

“A través de la perspectiva financiera se puede obtener una estrategia de conocimiento para de esta manera poder construir franquicias ya sea a través de la obtención de nuevos clientes a la vez ir incrementando el valor de los clientes conociendo cuáles son sus necesidades, por otro lado, se puede obtener una estrategia de productividad de esta manera incrementando los beneficios de la empresa” (Barahona C, 2010).

Formula:

$$\left[\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \right] \times 100\%$$

Perspectiva del Cliente

“Esta perspectiva es consecutiva a la financiera, puesto que si se quiere lograr un buen desempeño financiero la empresa debe conseguir clientes leales y satisfechos, así se miden las relaciones y las expectativas que los mismos tienen con el negocio” (Barahona C, 2010).

(Barahona C, 2010), “Lo más recomendable para satisfacer las necesidades que tiene el cliente es el diseño de protocolos básicos de atención y utilizar técnicas para evaluar la atención al cliente como las siguientes”:

- Aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Conocer todo el proceso de compra que realiza el cliente.
- Desarrollar una idea exacta para el cliente del producto o servicio.
- Crear un valor añadido al producto.
- Tomar en cuenta la importancia que da el cliente al precio (Barahona C, 2010).

Dentro de esta perspectiva Kaplan establece 5 indicadores básicos dentro de una empresa para poder obtener rentabilidad.

Indicador de Cuota de Mercado: “una vez que la empresa ha segmentado y ha definido claramente su nicho de mercado, con la ayuda de estadísticas, análisis, estudios de mercado se puede realizar una estimación del tamaño total del mercado y se puede asignar una cuota para cada unidad de negocio que se espera vender para poder obtener rentabilidad” (Orbe, 2012).

Es la proporción de mercado que son consumidos los productos o servicios que a través de ello se puede obtener mayor rentabilidad para la empresa y saber si la empresa tiene crecimiento, ser reconocida su marca en el mercado.

Indicador de Retención de los clientes: “siendo los clientes la base fundamental de la sostenibilidad de una empresa, es importante mantener a la cartera de los consumidores dentro de la organización y sobre todo que sus cuotas se incrementen, dicho en otras palabras, es poder tener clientes fieles, de tal manera que se pueda mediar su fidelidad de acuerdo al incremento de compras de los clientes existentes (Orbe, 2012).

La retención de los clientes es importante en las empresas a través de ello obtienen un crecimiento por lo que es esencial que los clientes estén contentos porque volverán y seguirán comprando si los clientes están satisfechos las empresas van a tener un aumento en el ciclo de vida del consumidor.

Indicador de Incremento de clientes: “es de vital importancia que la empresa no se conforme con los clientes existentes, sino que siempre este enfocado a ampliar su cartera de clientes para incrementar sus ventas, un indicador que se puede medir es el porcentaje de ventas que representan los nuevos consumidores” (Orbe, 2012).

Formula:

$$\left(\frac{\text{número de clientes período actual}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$$

Una de las estrategias estrellas es la incrementación de la cartera, es importante para que la empresa pueda hacer crecer sus ingresos significativamente, pero para que esto se lo pueda lograr la empresa debe tener en cuenta la preferencia de sus clientes para poder proporcionar algo útil.

Indicador Satisfacción del cliente: actualmente dentro de un mundo tan competitivo y exigente por parte de los consumidores es importante el medir su satisfacción para tener un feedback y poder realizar mejoras con el objetivo de brindar el mejor producto y servicio y consecuentemente lograr la fidelidad.

Este indicador se puede medir a través de las encuestas de post venta que se vaya a realizar y verificar el número de quejas existentes dentro de la empresa para de esta manera poder corregir los errores a tiempo y poder obtener una buena satisfacción de los clientes.

Indicador Rentabilidad del cliente: “es importante que la empresa no se obsesione con los clientes en tener e incrementar su cartera, sino que realice un análisis real y objetivo que los clientes sean rentables, ya que no basta con tenerlos leales y satisfechos, sino que generen rentabilidad a la empresa; ya que dentro de una organización se pueden tener clientes que no son rentables, suele ser común que los clientes nuevas no sean rentables debido a la gran inversión que se hace para poder captarlos, razón por la cual es realizar este análisis minucioso” (Orbe, 2012).

Este indicador nos muestra la frecuencia con la que acude el cliente, pero tenemos que tener en cuenta que no siempre el que más veces acude es el más rentable. Para esto es adecuado seleccionar indicadores como el número de ingresos por pedidos, el tiempo destinado a las operaciones o las devoluciones que se han efectuado.

Perspectiva de Procesos Internos

“Examina cada proceso que tiene la empresa enfocándolos a la satisfacción del cliente, para esto se realiza un estudio determinado de cada proceso por medio de la cadena de valor que refleja los procesos claves y la perspectiva de negocio que sigue la empresa” (Barahona C, 2010).

Dentro los procesos claves se tienen los siguientes:

- Procesos de Operaciones.
- Procesos de Gestión de Clientes.
- Procesos de Innovación.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad (Barahona C, 2010).

Indicador de mejora en reclutamiento de personal

“Este indicador nos permitirá comprobar la eficiencia de las estrategias y el éxito de los resultados obtenidos dentro de la organización, ayudará a tener una mejor visión sistemática del proceso e identificar los puntos para mejorar a tiempo permitiendo alcanzar los objetivos de reclutamiento realizando todos los ajustes necesarios para llegar a ellos” (Barahona C, 2010).

Formula:

$$\left(\frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$$

Perspectiva de crecimiento y desarrollo

“A través de estas palabras la entidad se prepara para mejorar y aprender con mayor habilidad a estructurar las estrategias futuras, puesto que hoy en día las empresas no constan con caminos predeterminados que ayuden a formular planes a largo plazo” (Barahona C, 2010).

Indicador de motivación en el personal

“A través de este indicador el personal de la organización realiza un esfuerzo para mejorar su rendimiento y poder alcanzar los objetivos que se fijan en lo laboral sin que le supervisen, cuando una persona está motivada ve lo posible por alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta que las cosas que motivan a las personas cambian a lo largo de la vida” (Barahona C, 2010).

Formula:

$$\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$$

Indicador de capacitación

“La capacitación ayudará a la empresa a enfrentar los desafíos de un mercado que cambio constantemente esto permitirá tomar acciones rápidas en beneficio de la organización de esta manera mejorando el aprendizaje organizacional” (Barahona C, 2010).

Formula:

$$\frac{\text{número de capacitaciones impartidas período actual}}{\text{número de capacitaciones impartidas período anterior}}$$

1.6. ¿Qué es un Indicador?

Para (Quiroga Martínez, 2009), “Los indicadores son estadísticas seleccionadas por su capacidad de mostrar un fenómeno importante, si el término indicador puede aludir a cualquier característica observable de un fenómeno, suele aplicarse a aquellas que son susceptibles de expresión numérica y que son pertinentes.”

1.6.1. Importancia de un Indicador

Según (Cerver, 2002), “son necesarios para realizar el seguimiento, medición y análisis de resultados previstos en los procesos, la medición por indicadores es factor crítico para gestionar los procesos, dado que algo que no se mide o analiza no se puede controlar”.

A continuación, se muestran algunas de las ventajas más destacadas de la medición de los procesos por indicadores que se aportan a la organización:

- Se basan en datos reales
- Visualizan con facilidad las tendencias
- Exponen el efecto de las medidas del proceso
- Se pueden tomar acciones de control de manera rápida (Cerver, 2002).

(Cerver, 2002), “Los indicadores pueden adaptarse a cualquier área funcional de la organización, por orden de prioridades se deben centralizar en aquellos factores que más afectan a la eficacia y eficiencia de la organización como pueden ser”:

- Resultados empresariales
- Satisfacción de los clientes
- Eficacia de los procesos
- Satisfacción de los empleados
- Relación con los proveedores

“Se puede decir que el uso de los indicadores ayuda a la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiendo evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización” (Cerver, 2002).

1.6.2. Tipos de indicadores

Según (Catelblanco, 2016), “los indicadores se pueden medir de acuerdo a su nivel de medición se pueden clasificar en indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales se muestran a continuación”.

Indicadores Cuantitativos

“Los indicadores cuantitativos son aquellos que se representan numéricamente de la realidad; su característica más importante es que, al tener valores diferentes estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente” (Beltran, 2012).

Indicadores Cualitativos

(Beltran, 2012), “Los indicadores cualitativos corresponden a un instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorio, debido a que permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización, su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades”.

Indicadores de gestión

“Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa” (Beltran, 2012).

Según (Beltran, 2012), “Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.”

Indicadores de eficacia

Según (Guinart I, 2003), “los indicadores de eficacia evalúan el cumplimiento de la meta en el plazo estipulado, se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio”.

El indicador de eficacia significa la cuantificación del logro de la meta, se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

Indicadores de eficiencia

(Guinart I, 2003) define al indicador de eficiencia, “como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.”

“El indicador de eficiencia permite evaluar el grado de consecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos, su utilidad depende de que, a la hora de proceder a su definición y establecimiento se garantice su fiabilidad y consistencia, evitando ambigüedades” (Beltran, 2012).

1.7. Mapas Estratégicos

(Orbe, 2012), “Los mapas estratégicos son una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. En esta representación también se puede visualizar las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. Así también expone los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones de causa efecto”.

(Orbe, 2012), “Al momento de usar un mapa estrategico los empleados ya pueden conocer cual es la estrategia tambien ver como sus trabajos pueden generar un impacto dentro de los objetivos estrategicos de la empresa a traves de un mapa estrategico se puede comprobar la validez de la hipotesis que se esta basando dentro de su planeacion estrategica para poder obtener crecimiento y un mejor futuro”.

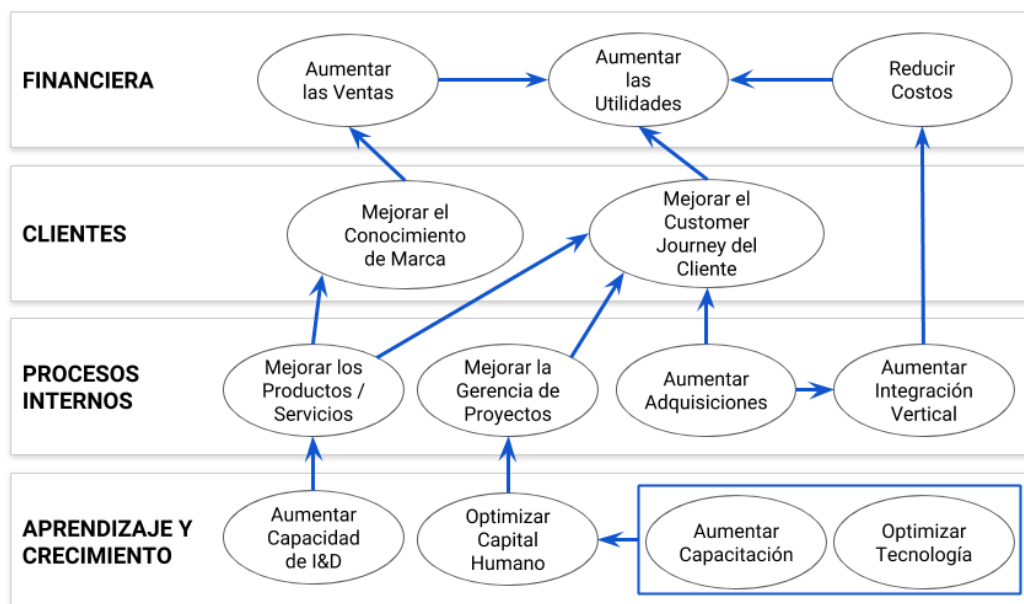


Figura 2-1: Mapa Estratégico

Realizado por: Duchi Olga, Marmolejo Domenica, 2021

1.8. Matriz de Iniciativas

Para (Orbe, 2012), “Las iniciativas estratégicas son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia. Así, las iniciativas estratégicas definirán

de qué manera la labor de cada miembro de la organización impactara en el cumplimiento de las metas propuestas”.

La matriz de iniciativas es un cuadro resumen integrado, en el cual está conformado por los siguientes campos:

Objetivos estratégicos: en este campo abarca todos los objetivos estratégicos sé que propone la empresa, tomando en consideración las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Orbe, 2012).

Indicadores: corresponden a las guías de medición para poder controlando los objetivos estratégicos que se han propuesto (Orbe, 2012).

Metas: en este campo se deben incluir el valor actual que la empresa tiene como resultado; para este punto es necesario que se haya hecho un análisis de 41 la situación actual de la organización con el fin de establecer la línea base y la meta que se requiere alcanzar (Orbe, 2012).

Iniciativas: se detallan todas las acciones que se deben gestionar y realizarse para lograr lo planificado (Orbe, 2012).

La matriz de iniciativas nos sirve para poder evaluar el impaco de las iniciativas estrategicas que estan definidas al mismo tiempo nos permite observar si existe algun objetivo estrategico que no este apalancado con una iniciativa para que posteriormente pueda ser redefinido (Orbe, 2012).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

“La investigación cuantitativa es aquella donde se recogen y analizan datos cuantitativos, por su parte la cualitativa evita la cuantificación; sin embargo, los registros se realizan mediante la narración, la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Cadena P, 2017).

La investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

Los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

El enfoque cualitativo dentro del estudio se valoró las opiniones de los colaboradores de la empresa, por otro lado, se recabó información en la revisión bibliográfica o documental acerca de las variables de estudio.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Este enfoque establece la recolección y análisis de datos cuantitativos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos; en base a lo cual se podrán determinar los objetivos con indicadores e iniciativas de forma estratégica, las cuales tienen concordancia de causa y efecto en un mapa estratégico el cual consta de cuatro perspectivas básicas: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje, mismos que se alinean al cumplimiento de la visión de la organización.

Tomando como premisa lo mencionado por Kaplan & Norton (2010), “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, se comprende que el enfoque cuantitativo respalda el uso de una herramienta que ayude a identificar y verificar las estrategias necesarias a seguir para alcanzar la visión e ir a través de objetivos específicos los cuales sean medibles y alcanzables con un conjunto de indicadores que muestren en tiempo real el desempeño del giro de negocio de IMEV.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es de tipo explicativo, lo cual establece una relación causal, es decir que no solamente persigue describir o acercarse a un problema, sino que busca encontrar las causas

del mismo; de tal manera que por medio de la aplicación de las herramientas del Balanced Scorecard se estableció indicadores en base a los datos de la empresa y se identificó las principales causas de la problemática, en base a lo cual se determinó estrategias a corto, mediano y largo plazo, para que IMEV sea una organización competitiva y sostenible.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación será de tipo No Experimental, ya que no se realizará ningún tipo de manipulación sobre las variables de estudio, se recopiló la información tal y como se presentan en el entorno comercial y productivo de la empresa por medio de las técnicas e instrumentos necesarios. (Hernández, 2010)

Por otro lado, será de tipo transversal ya que se realizó el levantamiento de información en una sola ocasión, para determinar los indicadores de gestión.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio según el contexto de generación del conocimiento es de tipo Aplicada, ya que en base a ella se logró llegar a la resolución de problemas de tipo productivos, comerciales y económicos en la empresa propuesta.

Por otro lado, según las fuentes de información para generar conocimiento la investigación fue documental, ya que se estableció en primera instancia los referentes teóricos que guiaron el desarrollo del estudio, y por otra parte de campo ya que se recolectó datos de la empresa y su entorno.

2.4.1. Investigación de campo

El presente estudio se sustentó en una investigación de campo, misma que según Arias (2012), la investigación de campo se basa en un estudio generado para la comprensión y resolución de alguna situación, problema o necesidad en un contexto determinado. El investigador trabaja en el contexto mismo en donde se da la problemática de las que se obtienen datos relevantes para ser analizados.

De tal manera que para el presente estudio se ha realizado las visitas a la planta de producción y ventas de IMEV con la finalidad de obtener la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual.

2.5. Población de estudio

Según Arias (2012), una población está constituida por ciertas características que la distinguen; por lo tanto los elementos que poseen estas características son establecidas como población y representan la totalidad del fenómeno a ser estudiadas y se derivan de los datos de estudio.

La población del presente estudio son 34 trabajadores y la Gerente General de la empresa, de tal manera que, al ser una población reducida, no es necesario realizar ninguna técnica de muestreo ya que se puede trabajar con todos los miembros de la población. Se prevé realizar la aplicación de las encuestas al personal que labora en la empresa y una entrevista a la Gerente General.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método Inductivo

El método inductivo es el cual procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales sobre el estudio, éste método consiste en tres etapas: observación, la identificación de un patrón y el desarrollo de una teoría a partir de los resultados obtenidos; con lo cual el estudio puede servir como referencia para empresas similares.

El método analítico sintético en la etapa de la revisión bibliográfica, ya que fueron analizadas las fuentes y referencias teóricas y de igual forma sintetizadas para el uso de la información crítica del proyecto propuesto.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. La entrevista

Según (Kerlinger F. , 1997), la entrevista del tipo estructurada será mejor que los cuestionarios auto administrados para sondear el comportamiento de las personas, sus intenciones, sus emociones, sus actitudes y sus programas de comportamiento. Consiste en la comunicación verbal entre el entrevistador y entrevistado con el fin de obtener datos. Debe ser previamente diseñada en función al tema de estudio, a la vez de ser planteada por el entrevistador.

2.6.2.2. La encuesta

Según (Doris P. G., 2011). La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, se obtuvo

información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permitieron tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación.

2.6.2.3. La observación

Según (Lidia, 2010), la observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, la observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Encuestas

Para (López P F. S., 2015, p. 17), “Es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas”.

Este instrumento será aplicado a los empleados de Industrias Metálicas Vilema “IMEV” para poder identificar cuáles deben ser los nuevos procedimientos que los agentes deben realizar para que sea de agrado para los clientes.

2.6.3.2. Guía de Encuestas

Esta guía será aplicada a los empleados y gerencia de Industrias Metálicas Vilema “IMEV” con el objetivo de lograr identificar como es que se encuentra la situación actual de la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Pregunta 1. ¿Conoce usted qué es el Balanced Scorecard?

Tabla 1-3: ¿Qué es el Balanced Scorecard?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|----------------|----------------------|------------|
| Nada | 28 | 80% |
| Poco | 0 | 0% |
| Regular | 6 | 17% |
| Mucho | 1 | 3% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

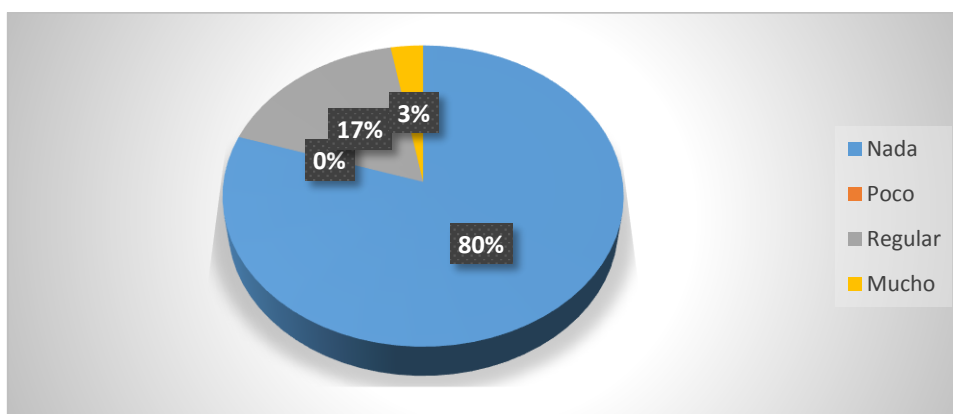


Gráfico 1-3: ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; como se puede evidenciar en los resultados, aproximadamente un 97% de los colaboradores de IMEV no tienen conocimiento sobre la herramienta BSC y el 3% manifiesta que conocen de esta herramienta.

Interpretación; Conocer sobre las herramientas que posee la empresa es importante para aprovechar sus beneficios alcanzando un mejor desempeño, caso contrario al no conocer sobre las herramientas disponibles puede generar un retraso en la operación de actividades reflejado negativamente en los resultados, los empleados de la empresa IMEV en su mayoría no tienen conocimiento sobre el concepto del Balanced Scorecard.

Pregunta 2. ¿Conoce usted la metodología de Balanced Scorecard utilizada en Planeación Estratégica?

Tabla 2-3: ¿Conoce qué es la Metodología Balance Scorecard?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|----------------|----------------------|------------|
| Nada | 34 | 97% |
| Poco | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Mucho | 1 | 3% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

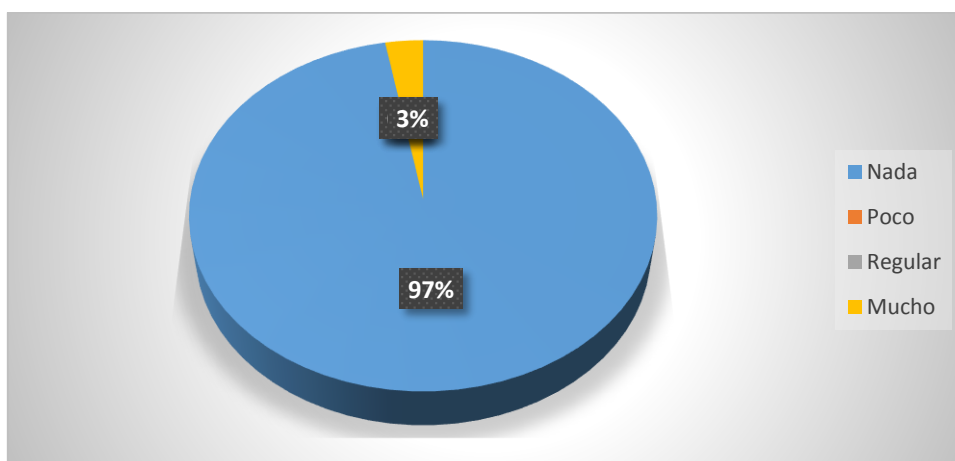


Gráfico 2-3: ¿Conoce qué es la Metodología Balanced Scorecard?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 97% de los empleados de la empresa IMEV no conocen sobre la metodología del Balanced Scorecard que es utilizada en la planeación estratégica. Por otro lado, el 3% tiene conocimiento de esto.

Interpretación; la metodología del Balanced ScoreCard ayuda a las organizaciones a diseñar los indicadores clave de desempeño para cumplir cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa de esta manera poder medir lo importante que es en cada una de sus áreas ayudando a una correcta toma de decisiones, los empleados de la empresa en su mayoría no conocen la metodología del Balanced Scorecard por lo cual no disponen de una guía para alcanzar metas y objetivos tanto individuales como colectivos de la empresa.

Pregunta 3. Para el desarrollo de sus funciones, ¿Qué tan relevante considera el conocer el Plan Estratégico?

Tabla 3-3: ¿Es importante la Relevancia del Plan Estratégico?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|--------------|----------------------|-------------|
| Nada | 31 | 88% |
| Poco | 3 | 9% |
| Regular | 0 | 0% |
| Mucho | 1 | 3% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

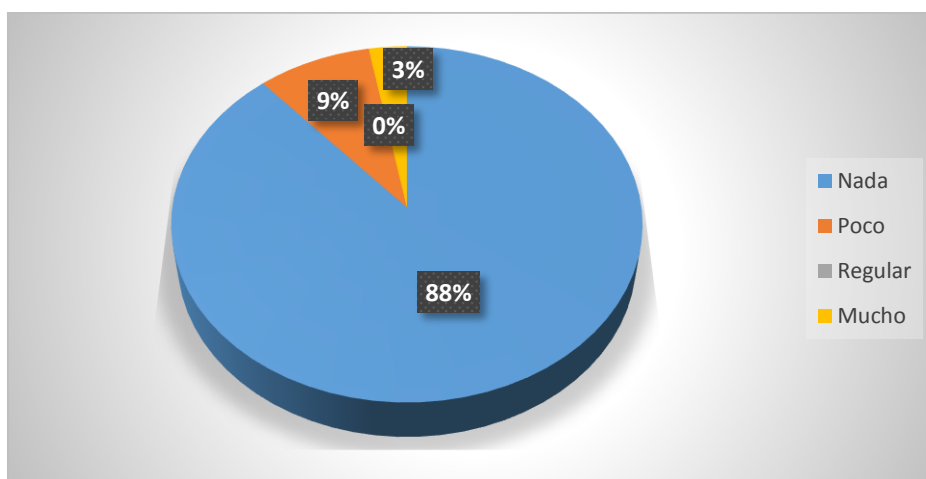


Gráfico 3-3: ¿Es importante la Relevancia del Plan Estratégico?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; aproximadamente un 97% de los colaboradores consideran que el conocer el Plan estratégico de la empresa no resulta relevante para el desarrollo de sus funciones.

Interpretación; la planeación estratégica es importante para la empresa ya que es un proceso continuo que permite adaptarse al entorno dinámico y cambiante en del mercado, en las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa se obtuvo que en su mayoría consideran que no es nada relevante conocer sobre el plan estratégico para el desarrollo de cada una de sus funciones, ya que cada uno conoce las actividades que debe desempeñar en su área de trabajo.

Pregunta 4. De acuerdo con su percepción, ¿Qué tanto contribuye su trabajo con los objetivos de IMEV?

Tabla 4-3: ¿Contribuye usted con los Objetivos de IMEV?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|----------------|----------------------|------------|
| Nada | 0 | 0% |
| Poco | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Mucho | 35 | 100% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

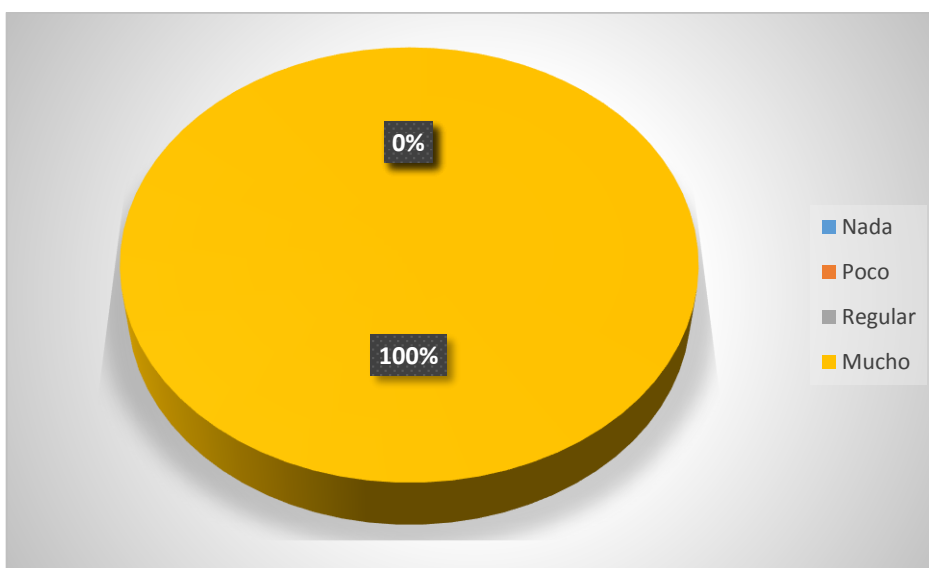


Gráfico 4-3: ¿Contribuye usted con los Objetivos de IMEV?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; la totalidad de las personas encuestadas, es decir el 100% coinciden en que su contribución o labores son necesarias para que IMEV cumpla con sus objetivos.

Interpretación; el cumplimiento de los objetivos planteados es importante para alcanzar excelentes resultados en la empresa y ayudar a la rentabilidad de la misma, ya que si no se cumple con lo dispuesto puede generar pérdidas económicas o retraso en los procesos operativos, los empleados de IMEV de acuerdo a las encuestas aplicadas han considerado que su trabajo contribuye con los objetivos para de esta manera ser una empresa líder en el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes obteniendo un gran crecimiento económico.

Pregunta 5. ¿Considera usted importante que todos los colaboradores conozcan el Plan Estratégico de IMEV?

Tabla 5-3: ¿Es importante conocer el Plan Estratégico de IMEV?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|--------------|----------------------|-------------|
| Nada | 0 | 0% |
| Poco | 0 | 0% |
| Regular | 9 | 26% |
| Mucho | 26 | 74% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

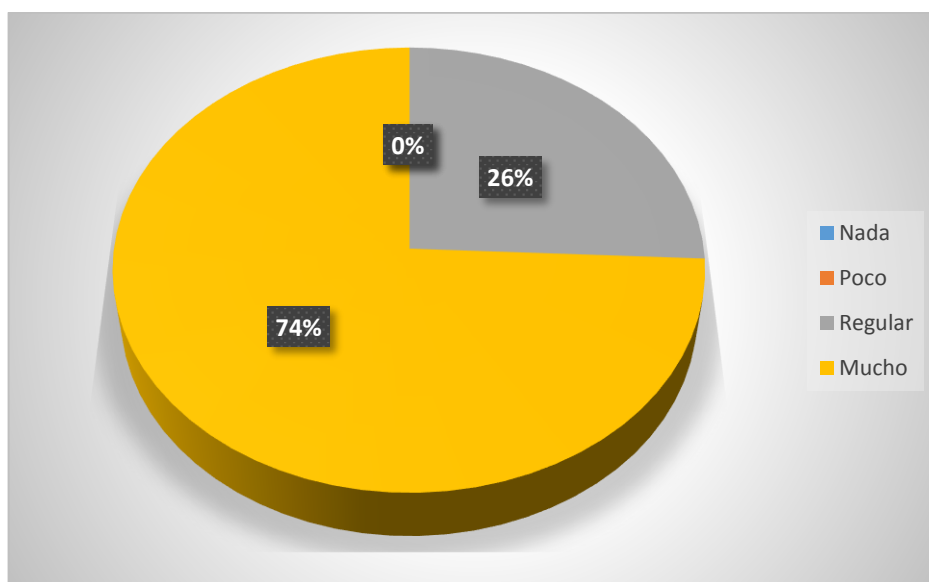


Gráfico 5-3: ¿Es importante que conozcan el Plan Estratégico de IMEV?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 74% de las personas encuestadas reconocen que es muy importante que conozcan el plan estratégico de la empresa, y el 26% considera que es necesario de forma regular.

Interpretación; conocer si la empresa u organización maneja algún plan estratégico es fundamental para comprometer y empoderar al empleado en un compromiso por alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa ha planteado, en su mayoría los empleados de IMEV consideran importante que todos los colaboradores conozcan cual es el plan estratégico de la empresa para poder trabajar en ello y cumplir las metas a largo plazo, ya que este tema no es solo de conocimiento administrativo sino de toda la empresa los mismos que se ve reflejado en el crecimiento de este.

Pregunta 6. ¿Le gustaría conocer los logros y cada vez que se cumplen los objetivos de IMEV?

Tabla 6-3: ¿Se deberían conocer los logros y cumplimiento de objetivos de IMEV?

| | Personas encuestadas | Porcentaje |
|-------|----------------------|------------|
| SI | 35 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

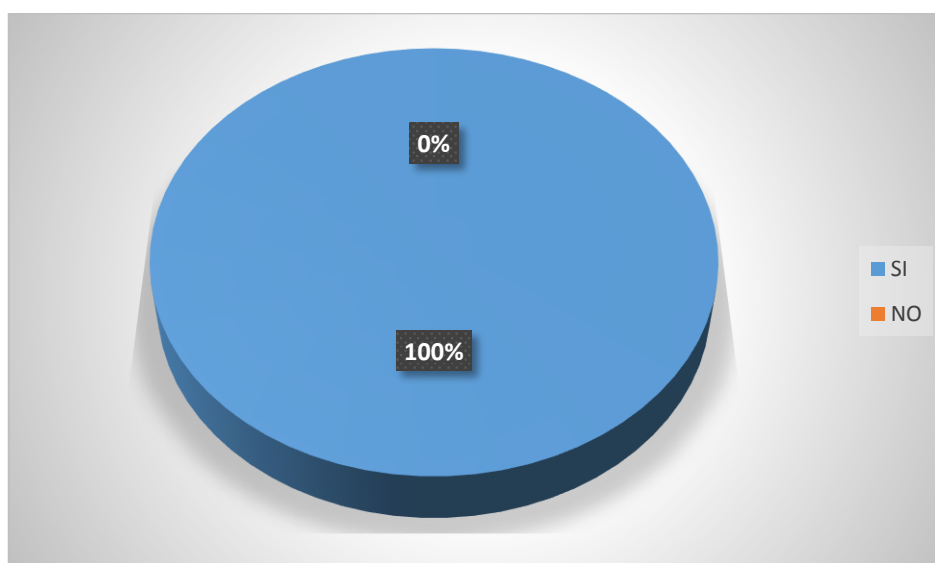


Gráfico 6-3: ¿Se deberían conocer los logros y cumplimiento de objetivos de IMEV?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; la totalidad del personal coincide en que quisieran ser informados sobre el cumplimiento de metas y logros que obtenga la empresa.

Interpretación; la empresa deberá dar a conocer a sus colaboradores el grado de cumplimiento de objetivos y logros que ha tenido la entidad en un periodo determinado con la intención de medir el grado de compromiso de los empleados para mejorar los resultados frente a los antecedentes, los empleados en su mayoría consideran que se debería dar a conocer los logros y objetivos que cumple IMEV ya que sirven como una fuente de motivación y compromiso para los empleados y que de esta manera puedan ayudar a dirigir, controlar y revisar el éxito de la actividad empresarial.

Pregunta 7. Valore las siguientes estrategias de la dimensión financiera. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 7-3: ¿Es importante conocer sobre la utilización de Activos?

| ESTRATEGIA: Utilización de los activos. | | |
|--|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Buena | 0 | 0% |
| Muy buena | 35 | 100% |
| Excelente | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

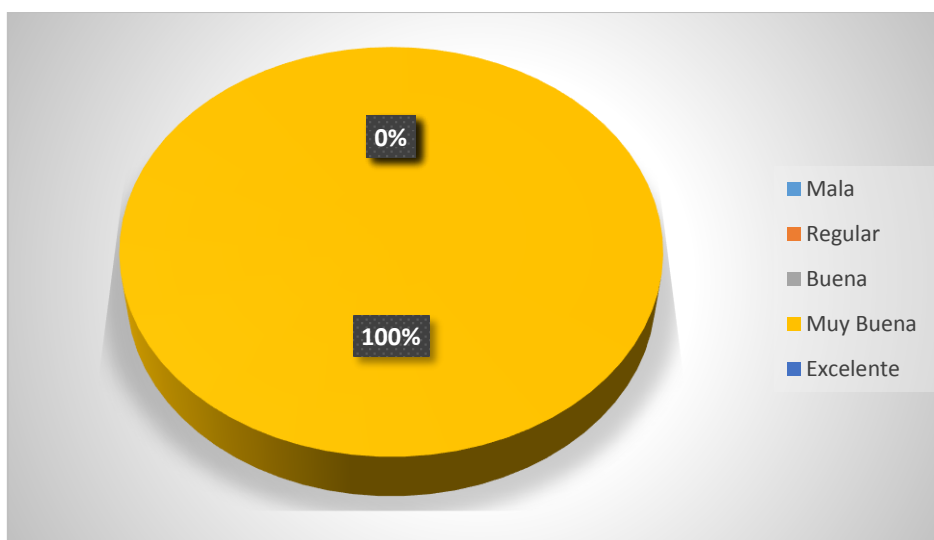


Gráfico 7-3: ¿Es importante conocer sobre la utilización de Activos?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 100% del personal de IMEV asegura que la empresa si cumple de muy buena manera la utilización de los activos.

Interpretación; la utilización de activos permite medir la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar dinero, el personal de IMEV en su mayoría asegura que la utilización de activos se realiza de una manera excelente, para de esta manera generar mayores ingresos los mismos que nos sirven para evaluar la eficiencia de la empresa respecto al uso de los activos que generen ingresos.

Pregunta 7.1. Valore las siguientes estrategias de la dimensión financiera.

La tabla 8-3 nos muestra el crecimiento de los ingresos y el aumento de la cartera de cliente de la empresa IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 8-3: ¿Crecimiento de los ingresos y cartera de clientes?

| ESTRATEGIA: Crecimiento de los ingresos y cartera de los clientes. | | |
|--|----|------|
| Mala | 12 | 34% |
| Regular | 7 | 20% |
| Buena | 16 | 46% |
| Muy buena | 0 | 0% |
| Excelente | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

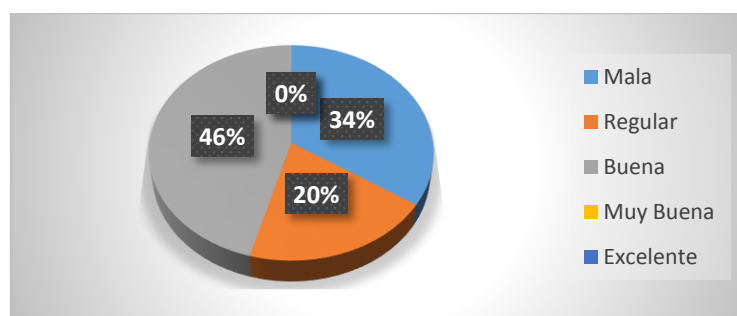


Gráfico 8-3: ¿Crecimiento de los ingresos y cartera de clientes?

Elaborado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el crecimiento de los ingresos mide en porcentajes los ingresos mensuales que ha tenido la IMEV por la tanto el 46% del personal asegura de este crecimiento que ha sido bueno dentro de la empresa, mientras que el 34% del personal indica que el crecimiento de los ingresos ha sido de una mala manera y otro 20% menciona que este crecimiento de los ingresos que ha tenido IMEV ha sido utilizado de una manera regular.

Interpretación; disponer de una amplia cartera de clientes es fundamental para fortalecer el crecimiento de los ingresos de la organización, de esta manera se obtendrán mejores resultados reflejados en la sustentabilidad de la empresa y su competitividad en el mercado, los colaboradores de la empresa en su gran mayoría manifiestan que el crecimiento de los ingresos dentro de la empresa es importante ya que ayuda a medir el progreso mes a mes que ha tenido la empresa ya que es fruto de las ganancias que ha obtenido la organización.

Pregunta 7.2. Valore las siguientes estrategias de la dimensión financiera.

Los resultados que se muestran en la tabla 9-3 son sobre la reducción de costes y la mejora de la productiva que ha tenido la empresa, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 9-3: ¿Reducción de costes y mejoras de productividad?

| ESTRATEGIA: Reducción de costes y mejoras de la productividad. | | |
|--|----|------|
| Mala | 7 | 20% |
| Regular | 20 | 57% |
| Buena | 8 | 23% |
| Muy buena | 0 | 0% |
| Excelente | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

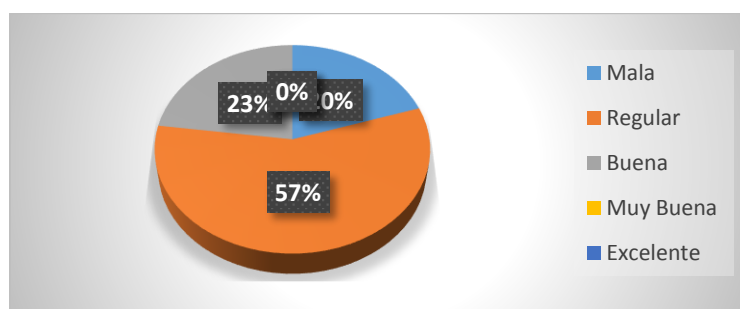


Gráfico 9-3: ¿Reducción de costes y mejoras de productividad?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; en un 57% el personal de IMEV indica que mediante la reducción de costes la empresa se ha llevado de una manera regular para el aumento de las ganancias, mientras que un 23% llega a la conclusión que la reducción de costes se llevó acabo de una manera buena y un 20% no está de acuerdo con se ha implementado dicha decisión.

Interpretación; la reducción de costos es una estrategia que muy a menudo utilizan las empresas como una medida para enfrentar una crisis económica, por lo cual se busca optimizar los costos de producción del bien o servicio sin descuidar la calidad que lo caracteriza mientras que la productividad se verá afectada al minimizar los recursos indispensables para su funcionamiento, en IMEV la mayoría de los colaboradores mencionan que la reducción de costes y mejoras de la productividad se realiza de una buena manera, al momento que una empresa aplica la reducción de costes es para mejorar la rentabilidad y la productividad de la empresa, se trata de hacer más con menos.

Pregunta 8. Valore las siguientes estrategias de la dimensión cliente. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 10-3: ¿Cuán importante es mejorar la atención al cliente?

| ESTRATEGIA: Mejorar Atención cliente | | |
|---|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 7 | 20% |
| Buena | 11 | 31% |
| Muy buena | 14 | 40% |
| Excelente | 3 | 9% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

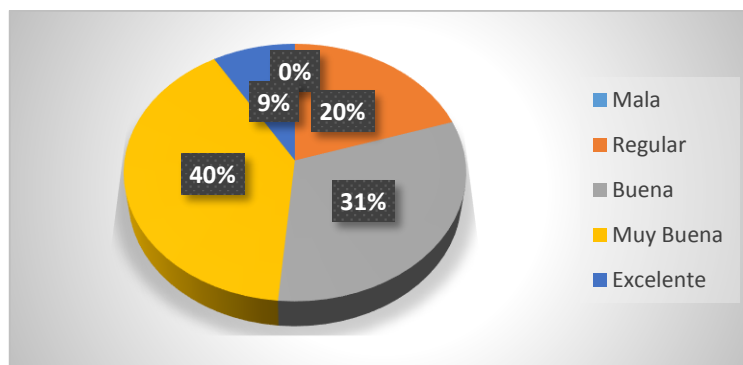


Gráfico 10-3: ¿Cuán importante es mejorar la atención al cliente?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; con estos resultados se puede observar que el 40% de los encuestados están de acuerdo que la atención de los clientes es muy buena y no deberían mejorar, el 31% del personal señala que la atención al cliente se realiza de una buena manera. El 20% está en desacuerdo señalando que la atención prestado por los empleados de la empresa es regular, es decir, ellos estarían dispuestos a cambiar la atención brindada a los clientes, y un 9% del personal indica que la atención que se brinda a los clientes es excelente.

Interpretación; la buena atención al cliente es prioritario para la empresa al obtener un mayor número de ventas, la calidad del producto y la buena atención al cliente proporcionan un plus para la empresa al ser reconocida como una o la mejor del mercado dentro de su segmento, además, una buena atención al cliente es prioritario garantizando su satisfacción, el personal de IMEV en su mayoría están de acuerdo que la atención al cliente es muy buena, lo que significa que los beneficios que se obtendrán como empresa serán buenos, ya que mejora en la reputación de la empresa y la lealtad de los clientes.

Pregunta 8.1. Valore las siguientes estrategias de la dimensión cliente.

La tabla 11-3 nos muestra la solución que se les brinda a los clientes de IMEV en caso de que lleguen a presentarse reclamos, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 11-3: ¿Se da solución a los reclamos de los clientes?

| ESTRATEGIA: Dar solución inmediata a los reclamos de los clientes | | |
|---|----|------|
| Mala | 7 | 20% |
| Regular | 6 | 17% |
| Buena | 1 | 3% |
| Muy buena | 14 | 40% |
| Excelente | 7 | 20% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

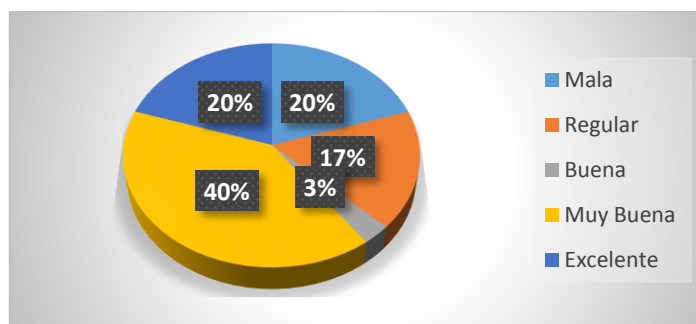


Gráfico 11-3: ¿Se da solución a los reclamos de los clientes?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 40% de los empleados de la empresa muestra que la solución a los reclamos que los clientes manifiestan se solucionan de una muy buena manera con una respuesta adecuada según sea el reclamo presentado, pero otro 20% manifiesta que la respuesta que se brinda a los clientes es excelente ya que aquellos reclamos les ayudan a mejorar. El 17% indica que estos reclamos se resuelven de manera regular.

Interpretación; brindar una adecuada atención a los reclamos o críticas de los clientes de un producto o servicio que se oferta en la entidad es primordial para mejorar la satisfacción al cliente e implementar mejoras en los procesos que intervienen para obtener el bien o servicio mejorando su calidad según las críticas recibidas, el personal de IMEV en su mayoría declara que los reclamos presentados por los cliente se solucionan de muy buena manera ya que se les da una pronta respuesta a los reglamos propuestos, ya que se toman en cuentan para mejor y no volver a repetir el mismo error en producciones futuras.

Pregunta 8.2. Valore las siguientes estrategias de la dimensión cliente.

Los resultados que se muestran en la tabla 12-3 nos describen el grado de satisfacción de los clientes sobre IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Buena, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 12-3: ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?

| ESTRATEGIA: Grado de satisfacción del cliente | | |
|---|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Buena | 3 | 9% |
| Muy buena | 19 | 54% |
| Excelente | 13 | 37% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

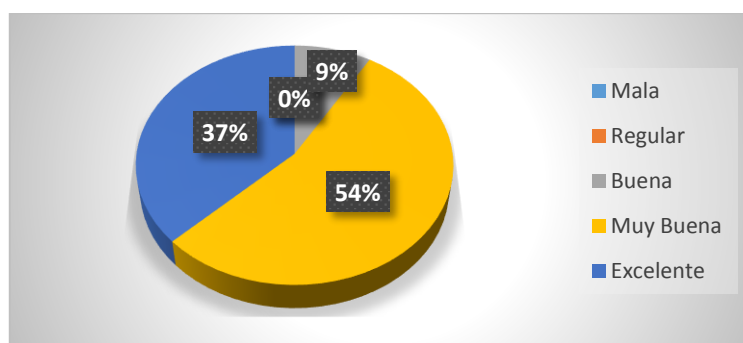


Gráfico 12-3: ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 54% de los empleados de la empresa manifiesta que la satisfacción del cliente es muy buena, ya que analizan cada pedido de manera minuciosa para poder brindarle al cliente la mejor atención, el 37% indica que es excelente ya que se tiene una conversación previa con el cliente antes de realizar un pedido. Por otro lado 9% señala que la satisfacción que se llevan los clientes es buena.

Interpretación; la satisfacción aparece cuando las necesidades y exigencias del cliente son cumplidas a cabalidad, es por ello que muchas empresas y organizaciones buscan generar una excelente satisfacción al cliente como una estrategia para potenciar sus ventas, su competitividad en el mercado y por ende su rentabilidad, la satisfacción de los clientes de IMEV es muy buena, según la mayoría de sus colaboradores, ya que se cumplen con las expectativas que tiene el cliente y esto viene de la mano de la fidelización de los clientes, ya que siempre quedan conformes con el producto terminado.

Pregunta 9. Valore las siguientes estrategias de la dimensión procesos internos. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 13-3: ¿El servicio post venta que se le brinda al cliente es?

| ESTRATEGIA: Servicio post venta. | | |
|---|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 6 | 17% |
| Buena | 3 | 9% |
| Muy buena | 14 | 40% |
| Excelente | 12 | 34% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

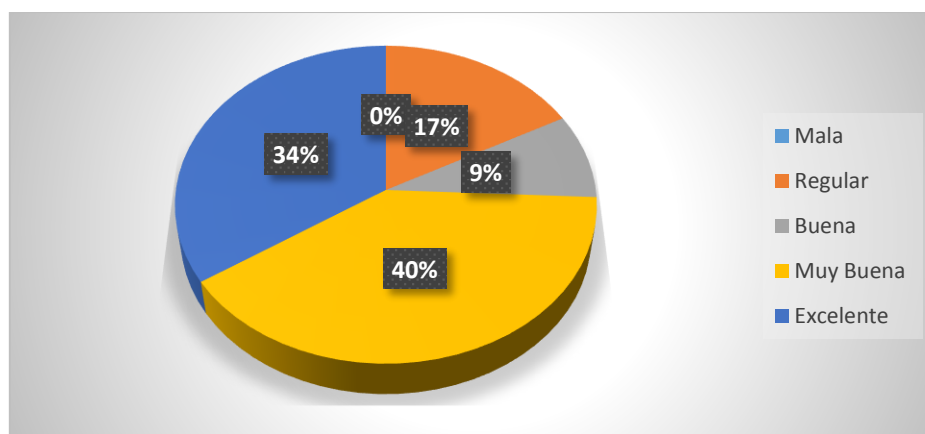


Gráfico 13-3: ¿El servicio post venta que se le brinda al cliente es?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 40% de los empleados de IMEV manifiesta que el servicio post venta brindado al cliente es muy buena, el 34% nos muestra que el servicio post venta que se le brinda al cliente después de haber realizado su compra es excelente, por otro lado 17% menciona que el servicio se presta de manera regular siempre y cuando el cliente lo requiera y un 9% manifiesta que el servicio es de una buena manera.

Interpretación; podemos decir que el servicio de post venta son un conjunto de procesos posteriores al acto de vender, es decir promocionar al cliente presentes o futuras promociones en sus próximas compras lo cual tendrá un gran impacto al generar un buen ambiente entre cliente y vendedor al mejorar sus experiencias después de la compra, el servicio post venta que brinda la empresa es clave y este se lo realiza de muy buena manera, en este también la satisfacción del cliente con el producto terminado, esta es una experiencia que se le brinda al cliente después de una compra para así tener una relación duradera entre empresa y cliente.

Pregunta 9.1. Valore las siguientes estrategias de la dimensión procesos internos.

Los resultados que se muestran en la tabla 14-3 nos describe la innovación del producto que tiene IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 14-3: ¿Es importante la innovación del producto?

| ESTRATEGIA: Innovación del producto. | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 12 | 34% |
| Buena | 14 | 40% |
| Muy buena | 9 | 26% |
| Excelente | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

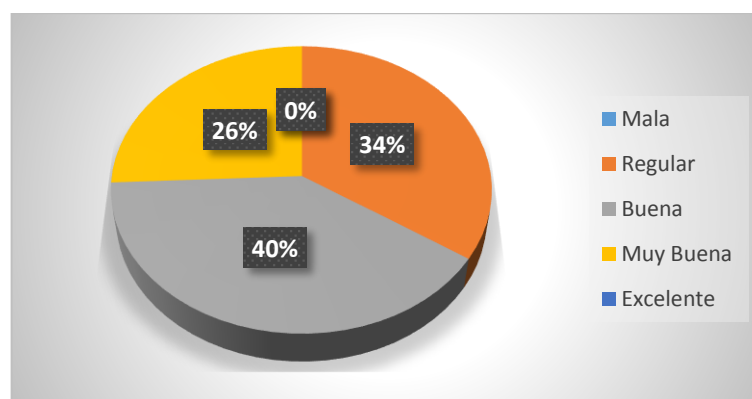


Gráfico 14-3: ¿Es importante la innovación del producto?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 40% del personal nos indica que la innovación del producto se lleva de una buena manera, el 34% manifiesta que la innovación de producto es regular, mientras que el 26% de los empleados indican que la innovación de producto que se maneja en la empresa es de una excelente manera.

Interpretación; la innovación de producto consiste en introducir un bien o servicio nuevo o mejorado con respecto a cada una de sus características básicas, de igual modo busca llegar al consumidor con altas expectativas, los productos que se fabrican dentro de IMEV la mayoría son de manera personal, es decir, se elaboran dependiente la preferencia y deseos del cliente, al tener una innovación constante de productos esto permite que se tenga un mayor ingreso del mercado, lo cual incrementa la ventaja competitiva de la empresa.

Pregunta 9.2. Valore las siguientes estrategias de la dimensión procesos internos.

La tabla 15-3 nos muestra la maquinaria actualizada con la que cuenta IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 15-3: ¿Es importante contar con maquinaria actualizada?

| ESTRATEGIA: Maquinaria actualizada. | | |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Mala | 1 | 3% |
| Regular | 3 | 9% |
| Buena | 24 | 69% |
| Muy buena | 4 | 11% |
| Excelente | 3 | 9% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

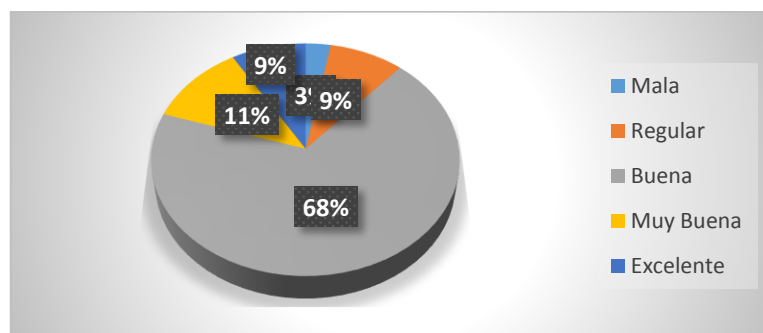


Gráfico 15-3: ¿Es importante contar con maquinaria actualizada?

Realizado por: Olga M., Duchi D., Domenica M., Marmolejo D. 2021

Análisis; el 68% del personal de IMEV manifiesta que la maquinaria actualizada brindada en la empresa es buena, un 11% indica que la maquinaria actualizada que se utiliza para la elaboración de los productos es de muy buena manera. Un 9% manifiesta que la maquinaria utilizada es regular y otro 9% indica que la maquinaria utilizada es excelente, por tal motivo logra que el producto final salga de manera exitosa y un 3% indica que la maquinaria actualizada es mala ya que ciertas veces presentan fallas.

Interpretación; contar con una adecuada y moderna maquinaria es indispensable para cualquier industria o empresa comercial, ya que nos garantiza que nuestra producción se ejecute acorde a lo planificado reduciendo costes por reparaciones o mantenimiento de equipos antiguos que retrasen la productividad de la organización, los colaboradores de la industria IMEV en su mayoría mencionan tener su maquinaria actualizada hace que genere una reducción de los costos, lo cual economiza el tiempo de producción y a su vez se obtiene mayor volumen de producción y brinda seguridad a los empleados.

Pregunta 10. Valore las siguientes estrategias de la dimensión aprendizaje y conocimiento. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 16-3: ¿Es importante capacitar al personal constantemente?

| ESTRATEGIA: Capacitación del personal. | | |
|---|----|------|
| Mala | 6 | 17% |
| Regular | 18 | 51% |
| Buena | 11 | 31% |
| Muy buena | 0 | 0% |
| Excelente | 0 | 0% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

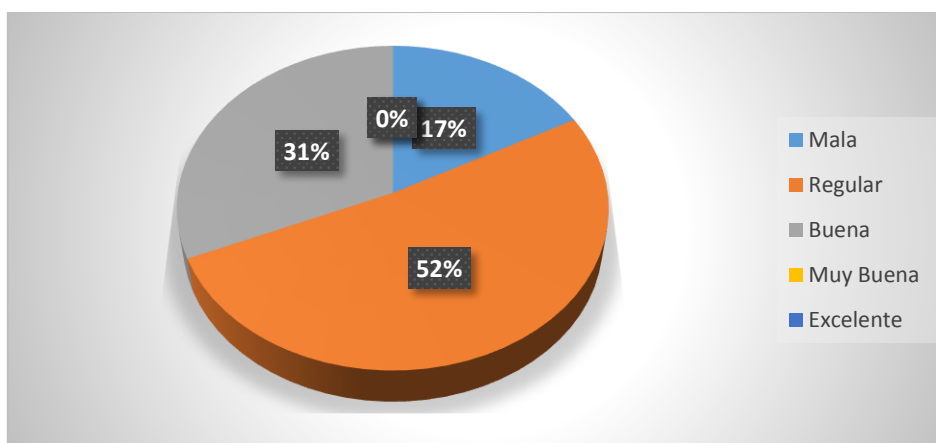


Gráfico 16-3: ¿Es importante capacitar al personal constantemente?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 52% de los empleados indica que la capacitación al personal es de manera regular, un 31% indica que se desarrolla de buena manera mientras que un 17% manifiesta que la capacitación del personal es mala.

Interpretación; la capacitación continua a los empleados de la empresa es importante para garantizar una correcta ejecución de sus actividades, potenciando la capacidad de sus colaboradores al contar con el conocimiento y herramientas indispensables para desarrollar sus funciones con un marco mínimo de error, el tener una capacitación del personal es buena ya que trae consigo grandes beneficios para la empresa, en cuanto a los problemas que se puedan llegar a dar y tomar las decisiones correctas sobre estos. Los empleados de la empresa IMEV en su mayoría mencionan que la capacitación que reciben es regular, no tan constante, pero si se da en un periodo de tiempo definido por sus superiores.

Pregunta 10.1. Valore las siguientes estrategias de la dimensión aprendizaje y conocimiento.

La tabla 17-3 nos muestra la importancia del trabajo en equipo con la que cuenta IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala

Tabla 17-3: ¿Trabajo en equipo?

| ESTRATEGIA: Trabajo en equipo | | |
|-------------------------------|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 6 | 17% |
| Buena | 11 | 31% |
| Muy buena | 13 | 37% |
| Excelente | 5 | 14% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

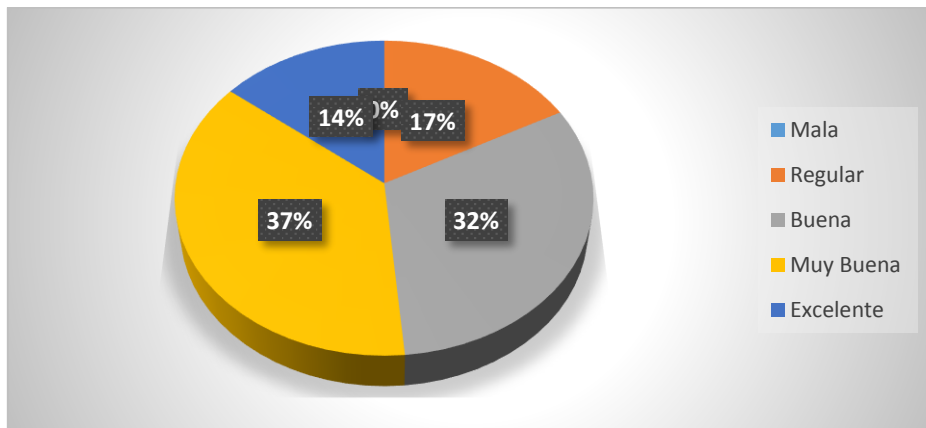


Gráfico 17-3: ¿Trabajo en equipo?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; los resultados de la encuesta realizada muestra que un 37% de los empleados están conformes con el trabajo en equipo que se realiza dentro de la empresa, el 32% indica que se lo realiza de una buena manera, mientras que el 17% es de manera regular y un 14% señala que el trabajo en equipo es excelente.

Interpretación; el trabajo en equipo se debe fomentar dentro de la empresa, ya que es importante para la innovación, y de alguna manera esto ayudará a la empresa a obtener mejores resultados, además de una correcta toma de decisiones, lo cual también favorece a la creatividad para la elaboración de nuevos productos, los colaboradores de la empresa a través de la encuesta manifiestan que dentro de la industria están conformes con el trabajo en equipo, sin embargo, se podría mejorar.

Pregunta 10.2. Valore las siguientes estrategias de la dimensión aprendizaje y conocimiento.

La tabla 18-3 nos muestra la cultura organizacional con la que cuenta IMEV, valorado de la siguiente manera: Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

Tabla 18-3: ¿Está usted de acuerdo a como se maneja la Cultura Organizacional dentro de IMEV?

| ESTRATEGIA: Cultura organizacional | | |
|------------------------------------|----|------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Buena | 21 | 60% |
| Muy buena | 7 | 20% |
| Excelente | 7 | 20% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

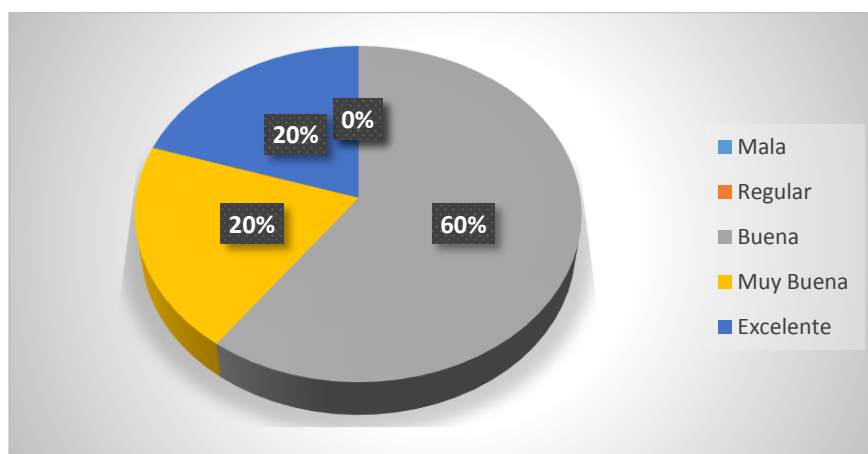


Gráfico 18-3: Manejo de la Cultura Organizacional dentro de IMEV.

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; cómo podemos observar el 60% del personal manifiesta que la cultura organizacional que maneja la empresa es buena, un 20% indica que es muy buena y el otro 20% expresa que es excelente.

Interpretación; el tener una buena cultura organizacional dentro de la empresa es beneficioso ya que esto conlleva a que el trabajo en equipo se realice de mejor manera generando un compromiso mayor en los trabajadores dentro de sus labores, respetando y tomando en cuenta sus derechos y equidad, en la empresa IMEV los empleados encuestados mencionan que la cultura organizacional que la industria maneja es buena, sin embargo, podría implementar ciertas mejoras.

Pregunta 11. ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño laboral?

Tabla 19-3: ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitaciones en estas áreas?

| 11, ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño laboral? | | |
|--|----|-----|
| Gestión de Riesgos | 24 | 69% |
| Atención al cliente | 11 | 31% |
| Excelencia operativa | 19 | 54% |
| Desarrollo de negocios e innovación | 24 | 69% |
| Tics | 13 | 37% |

Fuente: Investigación de campo IMEV, (2021).

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

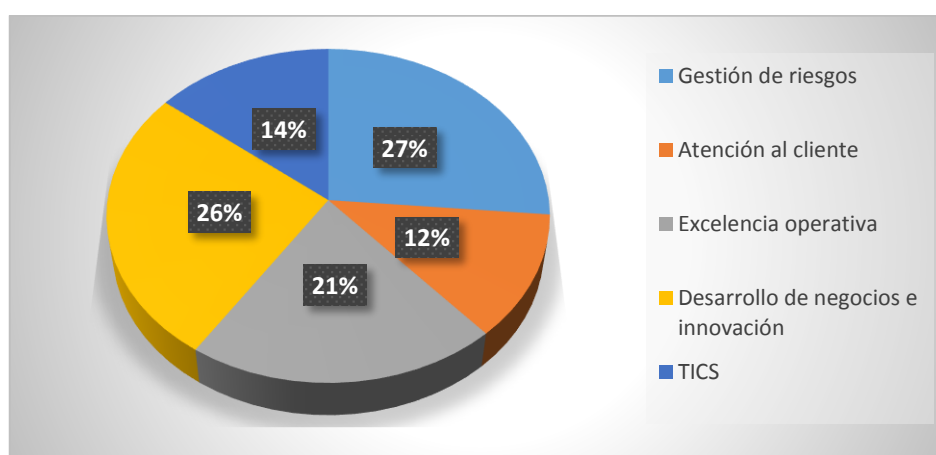


Gráfico 19-3: ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitaciones en estas áreas?

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Análisis; el 27% del personal de IMEV manifestó que le gustaría recibir capacitaciones en el área de gestión de riesgos, un 26% prefiere capacitarse en el área de desarrollo de negocios e innovación, otro 21% en el área de atención al cliente y un 14% prefiere capacitarse en las TICS.

Interpretación; la capacitación dentro de la empresa ayuda a potenciar el conocimiento, actitud y eficacia de los empleados en cuanto a la ejecución de sus actividades en sus respectivas áreas de trabajo, obteniendo resultados satisfactorios, al tener una constante capacitación del personal dentro la empresa permite mejorar y realizar de manera más eficiente las actividades en conjunto con todos los empleados de Industrias Metálicas Vilema, por aquello es importante capacitar al personal de todas las áreas de la empresa., el personal de la empresa IMEV en su mayoría mencionan que les gustaría que se implemente capacitaciones en el área de riesgos como una alternativa para reducir el marco de error en su productividad.

3.2. Discusión de resultados

La investigación tiene como objetivo elaborar un plan y sistema de control estratégico, aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la empresa “IMEV”, año 2020. Una vez analizado los resultados de las encuestas en las cuales se determinó que la empresa no cuenta con un sistema de control estratégico, datos que al ser comparados con los encontrados por Barreiros (2012) en su tesis titulada “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, el autor concluye que en la empresa es necesario implementar el plan estratégico ya que contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes, además a través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y así lograr la fidelidad de los mismos, con estos datos se afirma que diseñar e implementar un sistema de control estratégico contribuye notablemente en la gestión administrativa y financiera alcanzando una mejora en sus procesos, además, (Quiroa, 2021), el control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo.

Según el objetivo específico el cual es realizar un diagnóstico de la situación actual por medio de un levantamiento de información con respecto a la planeación estratégica y las perspectivas del BSC, como se puede apreciar en los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, en la pregunta 1 el 80% no tiene un conocimiento general sobre la herramienta del Balanced ScoreCard o su aplicación, esto se debe a que al ser una herramienta netamente administrativa o de aplicación de niveles gerenciales, el personal operativo desconoce de la misma. Datos que al ser comparados con lo encontrado por Gálvez (2012) en su tesis titulada denominado “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG HIERRO FORJADO"”, menciona que el propósito del modelo de planeación estratégico, para que la empresa EMG para convertirse en una organización inteligente requiere planes de capacitación que converjan en un aprendizaje constante de sus colaboradores, el autor propone tomar como base las cinco disciplinas de la obra de Peter Senge llamada “La Quinta Disciplina”; manifiesta además que este es el inicio para construir una organización basada en conocimientos estratégicos y un pensamiento sistémico, consiguiendo así un crecimiento sostenido de la empresa, con estos datos se afirma que es imprescindible definir un sistema de control estratégico que sea fácil de manejar a fin de facilitar su adaptación, inducción y comunicación de información, según (Kaplan & Norton, 2010), el Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, cumpliendo indicadores y objetivos.

Para el objetivo específico, establecer estrategias a través de un plan y control para la empresa IMEV en base al BSC, los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, el 97% del personal consideran que es importante conocer la planificación estratégica, datos al ser comparados con Campos, (2014) en su estudio titulada, “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios”, menciona que la utilización del modelo de Canvas para representar el modelo de negocio de Psicólogos voluntarios, planteó el desarrollo de 9 elementos: propuesta de valor, canal de distribución, relaciones, modelo de Ingresos, Estructura de costos, red de socios o alianzas claves, recursos claves, actividades claves, con estos datos se afirma que diseñar dicho control de estrategias ayuda a alcanzar los objetivos planteados por la entidad, optimizando el tiempo y recursos al conocer el debido procedimiento que se debe manejar, además, según Betancourt (2019), planificación estratégica es el proceso en el que se define y se ejecuta una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

3.3. Propuesta

3.3.1. Tema de la Propuesta

PLAN Y SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICOS APLICANDO BSC PARA LA EMPRESA “IMEV”

3.3.2. Objetivos de la Propuesta

- Definir el Direccionamiento Estratégico de IMEV.
- Establecer un Sistema de Control Estratégico por medio del Balanced ScoreCard.

3.3.3. Reseña Histórica de Industrias Metálicas Vilema “IMEV”

Las oficinas administrativas y la planta de producción de Industrias Metálicas Vilema están ubicadas en el Km. 3½ de la Vía Riobamba – Guano, en donde opera desde el año 1995, bajo la dirección del Sr. Flavio Marcial Vilema Padilla, Gerente-propietario. La empresa surge como una iniciativa familiar para desarrollar una fuente de ingresos que permita solventar las necesidades básicas de los miembros de su hogar (Santillán, 2013).

Desde su creación la empresa se dedica a la fabricación de artículos de cerrajería metálica y carpintería, siendo sus principales productos: verjas, puertas de hierro, puertas de madera, puertas

enrollables, estructuras metálicas, defensas de ventanas, ventanas de hierro, closets, modulares de cocina. Adicionalmente ofrece la construcción combinada de puertas de madera y hierro acorde a los diseños solicitados por los clientes (Santillán, 2013).

Una de las características básicas de Industrias Metálicas Vilema es su permanente preocupación por mantener a sus clientes satisfechos, con la constante innovación de los catálogos de producción, conforme cambian la tendencia de la construcción y las exigencias de seguridad y confort (Santillán, 2013).

Con un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad Industrias Metálicas Vilema, cuenta con el apoyo de 34 empleados, que combinan sus habilidades con la experiencia de la empresa para brindar un producto de calidad a sus clientes, lo cual en el año 2007 permitió a la empresa ser nominada por el gremio de mecánicos de la ciudad de Riobamba como la empresa cerrajera líder en la provincia de Chimborazo (Santillán, 2013).

3.3.4. *Direccionamiento Estratégico*

Para el desarrollo del análisis ambiental realizado en IMEV se consideró el entorno externo y estructuras internas de la organización, por lo tanto, se obtuvo un diagnóstico por medio del FODA.

A continuación, se identifican los factores tanto internos como externos en función del giro del negocio de IMEV.

Tabla 20-3: Componentes ambientales

| AMBIENTE INTERNO | AMBIENTE EXTERNO |
|------------------------------|-------------------------|
| Talento Humano | Economía |
| Infraestructura | Proveedores |
| Financiero | Clientes |
| Procesos | Competencia |
| Productos / Servicios | Mercado |
| Tecnología interna | Tecnología externa |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 20-3 se pudo observar cómo está constituida la empresa por sus diferentes áreas ambientales tanto interna como externamente, las cuales contribuyen a su debido funcionamiento con la finalidad de identificarlos para mejorar sus procesos dentro de cada una.

Posterior a establecer los factores para el análisis ambiental de la empresa, se aplicó una encuesta al personal de empresa, basado en ello se determinaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y

debilidades de IMEV, con lo cual se pudo crear y mejorar estrategias en función de los objetivos y políticas.

A continuación, se muestran las Fortalezas y Debilidades que tienen incidencia en IMEV.

Fortalezas:

Tabla 21-3: Fortalezas

| | |
|--------------------|---|
| Fortaleza 1 | Existen funciones claras y específicas |
| Fortaleza 2 | Productos de calidad |
| Fortaleza 3 | Alto nivel de experticia en su personal |
| Fortaleza 4 | Garantía en sus productos |
| Fortaleza 5 | Precios competitivos |
| Fortaleza 6 | Infraestructura propia |
| Fortaleza 7 | Posicionamiento en el mercado |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 21-3 se detallan siete fortalezas que posee la empresa Industrias Metálicas Vilema, las mismas que se ha podido evidenciar obteniendo grandes beneficios, brindando productos de calidad que los clientes requieren teniendo en cuenta que es una empresa líder en el mercado.

Debilidades:

Tabla 22-3: Debilidades

| | |
|--------------------|--|
| Debilidad 1 | Alto nivel de rotación de personal |
| Debilidad 2 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades |
| Debilidad 3 | Tecnología desactualizada |
| Debilidad 4 | No existen planes de capacitación continua al personal |
| Debilidad 5 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento |
| Debilidad 6 | No existe estandarización en la producción |
| Debilidad 7 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores |

Fuente: Elaboración propia, 2021

Realizado por: Duchi Duchi Olga, Marmolejo Durán Domenica, 2021

Como se puede observar en la tabla 22-3 se detalla las debilidades con las que cuenta la empresa ayudando a identificarlas para generar una alternativa que contribuya a dar una solución viable, cabe resaltar que para este tipo análisis se lo realizan con el fin de mejorar aquellos factores que generan retraso o pérdidas para la empresa.

A continuación, se identificaron las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

Tabla 23-3: Oportunidades

| Oportunidad 1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica |
|---------------|---|
| Oportunidad 2 | Desarrollo tecnológico y automatización |
| Oportunidad 3 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias |
| Oportunidad 4 | Créditos disponibles para apalancamiento |
| Oportunidad 5 | Competencia con menor posicionamiento |
| Oportunidad 6 | Mano de obra calificada en el mercado |

Fuente: Elaboración propia, 2021

Realizado por: Duchi Duchi Olga, Marmolejo Durán Domenica, 2021

En la tabla 23-3 se puede observar las oportunidades que posee Industrias Metálicas Vilema las mismas que les ha permitido generar ideas y ponerlas en práctica, cubriendo todas las necesidades insatisfechas ofertando productos de calidad para de esa manera poder generar una rentabilidad.

Amenazas:

Tabla 24-3: Amenazas

| Amenaza 1 | Alto costo de la vida |
|-----------|--|
| Amenaza 2 | Variabilidad en los precios de insumos |
| Amenaza 3 | Inestabilidad política |
| Amenaza 4 | Incremento de competidores |
| Amenaza 5 | Covid 19 |
| Amenaza 6 | Incremento de impuestos |
| Amenaza 7 | Desplome de la economía-crisis económica |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 24-3 se detallan las principales amenazas de Industrias Metálicas Vilema, es importante analizar frecuentemente el entorno externo, apareamiento de más competidores, cambios políticos, económicos y sociales de la empresa para poder enfrentar cada una de las amenazas que se presenten y poder cumplir los objetivos.

Con el fin de establecer los factores más importantes se realizó una matriz de priorización, dando una calificación a cada uno de ellos entre 0 y 1, dependiendo de la relación existente en función de la situación actual de IMEV.

En la siguiente tabla se presenta las fortalezas con su debida ponderación con las que cuenta la empresa INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (IMEV).

Tabla 25-3: Priorización Fortalezas

| FORTALEZAS | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | SUMATORIA | % | ORDEN |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|-------|
| Existen funciones claras y específicas | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 1 | 0.5 | 0 | 4.5 | 16% | 3 |
| Productos de calidad | 1 | 0.5 | 1 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 5.5 | 19% | 1 |
| Alto nivel de experticia en su personal | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 | 0.5 | 2.5 | 9% | 7 |
| Garantía en sus productos | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 1 | 4 | 11% | 5 |
| Precios competitivos | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 4 | 14% | 4 |
| Infraestructura propia | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 3.5 | 12% | 6 |
| Posicionamiento en el mercado | 0.5 | 1 | 1 | 0.5 | 1 | 1 | 0.5 | 5.5 | 19% | 2 |
| TOTAL | | | | | | | | 28.5 | 100% | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 25-3 se puede observar las fortalezas con las que cuenta la empresa, la misma que se pudo identificar de acuerdo a la información obtenida, mediante la debida ponderación que se realizó se puede determinar que los productos de calidad y el posicionamiento de mercado son su mejor fortaleza, lo cual se debería mejorar para conservar o aumentar su eficacia.

En la siguiente tabla se presenta las debilidades con su debida ponderación con las que cuenta la empresa INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (IMEV).

Tabla 26-3: Priorización Debilidades

| DEBILIDADES | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | SUMATORIA | % | ORDEN |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-------------|-------|
| Alto nivel de rotación de personal | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0 | 4 | 16% | 2 |
| Carencia de procedimientos establecidos en las actividades | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0 | 0 | 3.5 | 14% | 4 |
| Tecnología desactualizada | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 0.5 | 5 | 20% | 1 |
| No existen planes de capacitación continua al personal | 1 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 | 2.5 | 10% | 7 |
| Baja reinversión para mejoras y crecimiento | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 4 | 16% | 3 |
| No existe estandarización en la producción | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 3 | 12% | 6 |
| Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores | 0 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 1 | 0.5 | 3 | 12% | 5 |
| TOTAL | | | | | | | | 25 | 100% | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 26-3 se puede observar las debilidades que presenta la empresa identificándolas de acuerdo a la información recabada con bases en el funcionamiento de la entidad, siendo la tecnología desactualizada su característica con mayor numeración dentro de la ponderación, esto significa que la empresa debe mejorar e innovar en tecnología para estar a la vanguardia con respecto a la competencia del mercado, esto le ayudará a generar mejores resultados y por ende una mayor rentabilidad dentro de la organización.

En la siguiente tabla se presenta las oportunidades con su debida ponderación con las que cuenta la empresa INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (IMEV).

Tabla 27-3: Priorización Oportunidades

| OPORTUNIDADES | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | SUMATORIA | % | ORDEN |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|----------|
| Demanda creciente de la industria metal mecánica | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 4.5 | 21% | 1 |
| Desarrollo tecnológico y automatización | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 4.5 | 21% | 2 |
| Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 3 | 14% | 5 |
| Créditos disponibles para apalancamiento | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 2 | 9% | 6 |
| Competencia con menor posicionamiento | 0 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 4 | 19% | 3 |
| Mano de obra calificada en el mercado | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 3.5 | 16% | 4 |
| TOTAL | | | | | | | 21.5 | 100% | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 27-3 se puede observar dentro de la matriz de oportunidades que posee la empresa las mismas que fueron determinadas gracias a la información obtenida, se puede decir que dentro de la ponderación una de sus características más notables son la demanda creciente de Industrias Metálicas Vilema y el desarrollo tecnológico y automatización, estas variables no se pueden manipular ya que no depende de las operaciones de la empresa si no del mercado en general, hay que saber aprovechar de la mejor manera para obtener una ventaja competitiva frente a una competencia.

En la siguiente tabla se presenta las amenazas con su debida ponderación con las que cuenta la empresa INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (IMEV).

Tabla 28-3: Priorización Amenazas

| AMENAZAS | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | SUMATORIA | % | ORDEN |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|-------|
| Alto costo de la vida | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 5 | 19% | 1 |
| Variabilidad en los precios de insumos | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 | 1 | 3 | 11% | 6 |
| Inestabilidad política | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 | 2 | 8% | 7 |
| Incremento de competidores | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 4 | 15% | 4 |
| Covid 19 | 0 | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1 | 1 | 5 | 19% | 2 |
| Incremento de impuestos | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 3.5 | 13% | 5 |
| Desplome de la economía-crisis económica | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 4 | 15% | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | 26.5 | 100% | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Dentro de la tabla 28-3 de acuerdo al análisis de la matriz de amenazas detectadas en la empresa, entre las más notables dentro de su ponderación tenemos el alto costo de vida y el Covid 19, al igual que las oportunidades son variables que no podemos controlar, pero si podemos elaborar estrategias que ayuden a generar una ventaja competitiva a partir de estas amenazas, es decir aprovechar a nuestro beneficio para obtener un beneficio individual.

En la siguiente tabla se presenta una matriz FODA con las que cuenta la empresa INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (IMEV), identificando a detalle cada una de ellas.

Una vez realizada la priorización resultó con el siguiente orden de importancia en los factores del FODA.

Tabla 29-3: FODA Priorizado

| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|-------------|--|---------------|---|
| F1 | Productos de calidad | O1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica |
| F2 | Posicionamiento en el mercado | O2 | Desarrollo tecnológico y automatización |
| F3 | Existen funciones claras y específicas | O3 | Competencia con menor posicionamiento |
| F4 | Precios competitivos | O4 | Mano de obra calificada en el mercado |
| F5 | Garantía en sus productos | O5 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias |
| F6 | Infraestructura propia | O6 | Créditos disponibles para apalancamiento |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| D1 | Tecnología desactualizada | A1 | Alto costo de la vida |
| D2 | Alto nivel de rotación de personal | A2 | Covid 19 |
| D3 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento | A3 | Desplome de la economía-crisis económica |
| D4 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades | A4 | Incremento de competidores |
| D5 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores | A5 | Incremento de impuestos |
| D6 | No existe estandarización en la producción | A6 | Variabilidad en los precios de insumos |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 29-3 se puede observar una matriz FODA en la cual se determina las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que presenta la empresa, siendo ordenadas de acuerdo a su grado de importancia y relevancia dentro de la organización para una mejor comprensión y toma de decisiones, mediante esta matriz se va a poder detectar falencias importantes dentro de los procesos al igual que potenciar sus oportunidades y fortalezas para obtener mejores resultados frente a la competencia.

En la siguiente tabla posterior a la determinación del FODA se realizó el análisis de factores externos EFE (Oportunidades y amenazas).

Tabla 30-3: Factores oportunidades y amenazas

| FACTORES | |
|---------------|---|
| OPORTUNIDADES | |
| O1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica |
| O2 | Desarrollo tecnológico y automatización |
| O3 | Competencia con menor posicionamiento |
| O4 | Mano de obra calificada en el mercado |
| O5 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias |
| O6 | Créditos disponibles para apalancamiento |
| AMENAZAS | |
| A1 | Alto costo de la vida |
| A2 | Covid 19 |
| A3 | Desplome de la economía-crisis económica |
| A4 | Incremento de competidores |
| A5 | Incremento de impuestos |
| A6 | Variabilidad en los precios de insumos |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Se observa en la tabla 30-3 el análisis de los factores externos presentes en la empresa, los cuales ayudaran a generar ventajas competitivas a partir de estas variables y además generar alternativas que ayuden a contrarrestar las amenazadas que podría perjudicar en gran magnitud la actividad económica de la entidad.

Los pesos asignados a cada factor de la tabla 30-3 se presentan a continuación:

Tabla 31-3: Factores oportunidades y amenazas con peso

| FACTORES | | |
|----------------|---|-------------|
| OPORTUNIDADES | | PESO |
| O1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica | 0.09 |
| O2 | Desarrollo tecnológico y automatización | 0.10 |
| O3 | Competencia con menor posicionamiento | 0.10 |
| O4 | Mano de obra calificada en el mercado | 0.07 |
| O5 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias | 0.05 |
| O6 | Créditos disponibles para apalancamiento | 0.05 |
| AMENAZAS | | |
| A1 | Alto costo de la vida | 0.08 |
| A2 | Covid 19 | 0.10 |
| A3 | Desplome de la economía-crisis económica | 0.11 |
| A4 | Incremento de competidores | 0.11 |
| A5 | Incremento de impuestos | 0.08 |
| A6 | Variabilidad en los precios de insumos | 0.06 |
| TOTALES | | 1.00 |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Después de asignar un peso por importancia se asignó un valor que considera el impacto de cada factor según la realidad de IMEV, tomando en cuenta que la calificación de 4 es la más alta y 1 es una calificación más baja.

Tabla 32-3: Factores oportunidades y amenazas con peso e impacto

| FACTORES | | | |
|----------------------|---|-------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | PESO | IMPACTO |
| O1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica | 0.09 | 4 |
| O2 | Desarrollo tecnológico y automatización | 0.10 | 4 |
| O3 | Competencia con menor posicionamiento | 0.10 | 3 |
| O4 | Mano de obra calificada en el mercado | 0.07 | 2 |
| O5 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias | 0.05 | 2 |
| O6 | Créditos disponibles para apalancamiento | 0.05 | 1 |
| AMENAZAS | | | |
| A1 | Alto costo de la vida | 0.08 | 4 |
| A2 | Covid 19 | 0.10 | 4 |
| A3 | Desplome de la economía-crisis económica | 0.11 | 3 |
| A4 | Incremento de competidores | 0.11 | 4 |
| A5 | Incremento de impuestos | 0.08 | 2 |
| A6 | Variabilidad en los precios de insumos | 0.06 | 2 |
| TOTALES | | 1.00 | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Habiendo determinado el peso e impacto de los factores EFE se procede a calcular la ponderación por medio de la multiplicación de peso e impacto.

Tabla 33-3: Matriz de evaluación de factores externos

| FACTORES | | | | |
|----------------|---|-------------|---------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | PESO | IMPACTO | PESO PONDERADO |
| O1 | Demanda creciente de la industria metal mecánica | 0.09 | 4 | 0.36 |
| O2 | Desarrollo tecnológico y automatización | 0.10 | 4 | 0.40 |
| O3 | Competencia con menor posicionamiento | 0.10 | 3 | 0.30 |
| O4 | Mano de obra calificada en el mercado | 0.07 | 2 | 0.14 |
| O5 | Versatilidad de productos metal mecánicos para distintas industrias | 0.05 | 2 | 0.10 |
| O6 | Créditos disponibles para apalancamiento | 0.05 | 1 | 0.05 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Alto costo de la vida | 0.08 | 4 | 0.32 |
| A2 | Covid 19 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| A3 | Desplome de la economía-crisis económica | 0.11 | 3 | 0.33 |
| A4 | Incremento de competidores | 0.11 | 4 | 0.44 |
| A5 | Incremento de impuestos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A6 | Variabilidad en los precios de insumos | 0.06 | 2 | 0.12 |
| TOTALES | | 1.00 | | 3.12 |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Como podemos observar en la tabla 33-3 se realizó con el objetivo de mostrar el cálculo de la ponderación con el peso en cuanto a la matriz EFE, para evidenciar para el análisis estratégico referente a los factores externos de IMEV, para de esa manera saber si la empresa no se encuentra preparada para aprovechar de manera óptima las oportunidades y contrarrestar las posibles amenazas.

A continuación, se realizó la Matriz de Factores Internos EFI, debilidades y fortalezas basado en FODA Priorizado.

Tabla 34-3: Factores fortalezas y debilidades

| FACTORES | |
|-------------|--|
| FORTALEZAS | |
| F1 | Productos de calidad |
| F2 | Posicionamiento en el mercado |
| F3 | Existen funciones claras y específicas |
| F4 | Precios competitivos |
| F5 | Garantía en sus productos |
| F6 | Infraestructura propia |
| DEBILIDADES | |
| D1 | Tecnología desactualizada |
| D2 | Alto nivel de rotación de personal |
| D3 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento |
| D4 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades |
| D5 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores |
| D6 | No existe estandarización en la producción |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Los pesos asignados a cada factor basándonos en la tabla 34-3, se presentan de la siguiente manera:

Tabla 35-3: Factores fortalezas y debilidades con peso

| FACTORES | | |
|----------------|--|-------------|
| FORTALEZAS | | PESO |
| F1 | Productos de calidad | 0.11 |
| F2 | Posicionamiento en el mercado | 0.08 |
| F3 | Existen funciones claras y específicas | 0.06 |
| F4 | Precios competitivos | 0.10 |
| F5 | Garantía en sus productos | 0.08 |
| F6 | Infraestructura propia | 0.05 |
| DEBILIDADES | | |
| D1 | Tecnología desactualizada | 0.11 |
| D2 | Alto nivel de rotación de personal | 0.11 |
| D3 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento | 0.09 |
| D4 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades | 0.08 |
| D5 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores | 0.07 |
| D6 | No existe estandarización en la producción | 0.06 |
| TOTALES | | 1.00 |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 35-3 al igual que en los factores externos se asignó una calificación a cada fortaleza y debilidad, considerando que 4 es la calificación más alta, y 1 la calificación más baja.

Tabla 36-3: Factores fortalezas y debilidades con peso e impacto

| FACTORES | | | |
|----------------|--|-------------|---------|
| FORTALEZAS | | PESO | IMPACTO |
| F1 | Productos de calidad | 0.11 | 4 |
| F2 | Posicionamiento en el mercado | 0.08 | 3 |
| F3 | Existen funciones claras y específicas | 0.06 | 3 |
| F4 | Precios competitivos | 0.10 | 4 |
| F5 | Garantía en sus productos | 0.08 | 3 |
| F6 | Infraestructura propia | 0.05 | 2 |
| DEBILIDADES | | | |
| D1 | Tecnología desactualizada | 0.11 | 4 |
| D2 | Alto nivel de rotación de personal | 0.11 | 4 |
| D3 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento | 0.09 | 3 |
| D4 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades | 0.08 | 3 |
| D5 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores | 0.07 | 3 |
| D6 | No existe estandarización en la producción | 0.06 | 2 |
| TOTALES | | 1.00 | |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

De acuerdo a la tabla 36-3 se calculó la ponderación al multiplicar el peso y el impacto de cada factor.

Tabla 37-3: Matriz de evaluación de factores internos

| FACTORES | | | | |
|----------------|--|-------------|---------|----------------|
| FORTALEZAS | | PESO | IMPACTO | PESO PONDERADO |
| F1 | Productos de calidad | 0.11 | 4 | 0.44 |
| F2 | Posicionamiento en el mercado | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F3 | Existen funciones claras y específicas | 0.06 | 3 | 0.18 |
| F4 | Precios competitivos | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F5 | Garantía en sus productos | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F6 | Infraestructura propia | 0.05 | 2 | 0.10 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | Tecnología desactualizada | 0.11 | 4 | 0.44 |
| D2 | Alto nivel de rotación de personal | 0.11 | 4 | 0.44 |
| D3 | Baja reinversión para mejoras y crecimiento | 0.09 | 3 | 0.27 |
| D4 | Carencia de procedimientos establecidos en las actividades | 0.08 | 3 | 0.24 |
| D5 | Carencia de planes de incentivo a sus trabajadores | 0.07 | 3 | 0.21 |
| D6 | No existe estandarización en la producción | 0.06 | 2 | 0.12 |
| TOTALES | | 1.00 | | 3.32 |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La tabla 37-3 se realizó con el objetivo de mostrar el cálculo de la ponderación con el peso en cuanto a la matriz EFI, en el cálculo se obtuvo el 3,32 de esta manera determinar si IMEV está aprovechando adecuadamente sus fortalezas para mermar las debilidades existentes en la organización y así determinar si las debilidades de la empresa es la falta de tecnología de punta junto con el alto nivel de rotación de personal.

El direccionamiento estratégico está compuesto por los Principios Corporativos, la Visión, la Misión de la organización y en base a ello se establecen los Objetivos Estratégicos.

3.3.5. Principios Corporativos

Constituyen la base para la visión y la misión de la empresa. Se encargan de establecer el modelo de vida corporativa que seguirá IMEV. Los principios a seguir por IMEV son los siguientes:

Prosperidad para todos: La prosperidad para IMEV debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: personal, económico y profesional de todos sus colaboradores, e incluso sus clientes externos.

Excelencia en el servicio: IMEV debe enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción total de sus clientes, para ello sus colaboradores deben demostrar proactividad, don de servicio, estandarización, etc., lo cual marcará la diferencia y marcará el camino al éxito.

3.3.6. Políticas

Las políticas son todos los lineamientos que requiere la organización en función de su gerente y colaboradores, dicho de otra forma, son las reglas y procedimientos establecidos que tienden a fortalecer las actividades dentro de la organización con base a lo cual se puedan alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

A continuación, se muestran las políticas que se han establecido para IMEV.

Disciplina: Todos los colaboradores desde el nivel gerencial hasta los trabajadores en planta de producción deben acatar los reglamentos establecidos con el fin de mantener un orden coordinado que permita la consecución efectiva de las actividades en la organización. Siempre debe primar la mayor cordialidad y respeto tanto con superiores como con el resto de compañeros de trabajo.

Puntualidad: Todo el personal que labora en IMEV debe acogerse a los horarios establecidos, tanto de entrada como de salida, además deberá cumplir con sus tareas encomendadas dentro de los tiempos designados dentro de la jornada de trabajo.

Responsabilidad: Todo colaborador debe responder por su trabajo, concentrándose para realizar de la mejor manera posible y cumpliendo con las metas que anualmente se plantean dentro de IMEV.

Actitud Positiva: Es muy importante mantener una actitud positiva en la jornada de trabajo, con predisposición para realizar las tareas de la mejor manera, con enfoque hacia un clima organizacional agradable para todos.

3.3.7. Valores

Los valores son la íntegra muestra de responsabilidad, ética y moral social que presenta cada miembro de la organización en el desempeño de su trabajo.

Los valores que se han establecido para IMEV son los siguientes:

Responsabilidad: Capacidad de cumplir con todas las funciones y obligaciones adquiridas dentro del tiempo establecido.

Calidad: Cumplir el trabajo dirigido hacia la satisfacción de sus interesados, solucionando requerimientos con actitud positiva.

Trabajo en Equipo: Contribuir con su trabajo individual pero dentro de un trabajo y objetivo de equipo, ayudando a los otros miembros y apoyando a mantener un buen clima organizacional.

Respeto y Humildad: Respeto al pensamiento de todas las personas, reconocer limitaciones propias y tener disponibilidad para aprender y ser cada vez mejor.

Honestidad: Tener un alto sentido de rectitud, honradez, integridad y decoro en todas las acciones que se realicen.

Puntualidad: Este valor es indispensable para dar un servicio de calidad y oportuno.

Liderazgo: Renovar conocimientos y así poder mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos establecidos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y colaboradores.

Pertenencia: Reconocer que forma parte de la organización con lealtad y compromiso, asumiendo los objetivos y metas planteados.

Creatividad e Innovación: Ser creadores de nuevas metodologías de trabajo dando como resultado el mejoramiento continuo de la organización.

3.3.8. Misión y Visión

3.3.8.1. Misión

El compromiso de IMEV es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes por medio de productos de calidad bajo los principios y valores que rigen a la empresa, con el fin de alcanzar niveles de rentabilidad que permitan la retribución adecuada a nuestros clientes internos y externos.

3.3.8.2. Visión

En el año 2025 ser una de las empresas más reconocidas en el mercado metalmecánico, por su excelente calidad, diseños innovadores, que nos permitan competir a nivel regional, con personal comprometido con el uso de la tecnología adecuada, priorizando la necesidad del cliente y brindando siempre un servicio técnico de calidad.

3.3.9. Mapa Estratégico

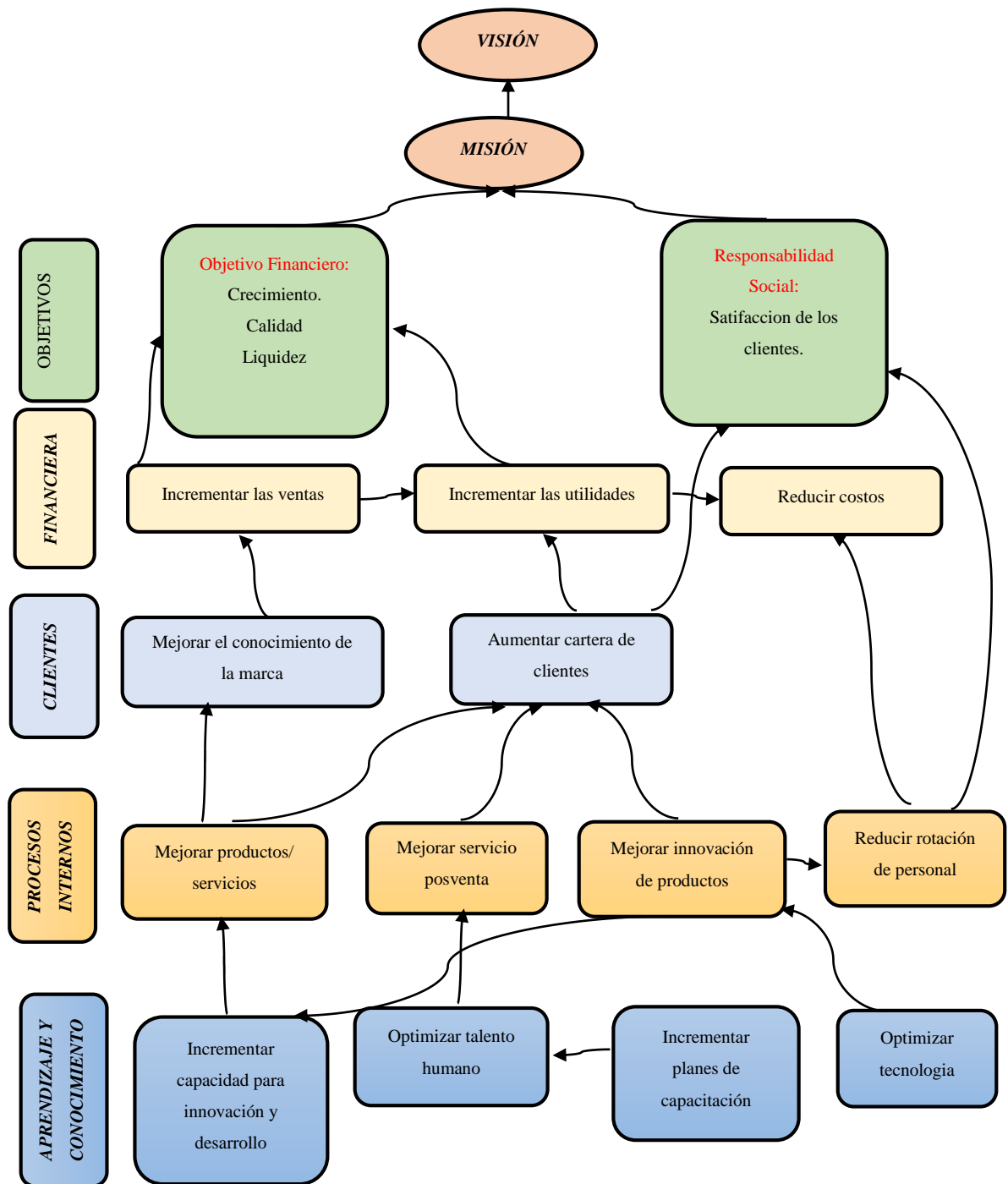


Gráfico 20-3: Mapa estratégico

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

El mapa estratégico es representación visual de las estrategias de la empresa, en la cual describe el proceso de creación de valor mediante la relación causa y efecto entre los objetivos de los cuatros perspectivas. Como podemos observar en el mapa estratégico cuenta con cuatro perspectivas; la perspectiva financiera, la perspectiva cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, incluyendo dos objetivos en el ámbito financiero como en el social.

Cada perspectiva está asociada con la anterior, consecuentemente la perspectiva financiera tiene que ver con la forma en que ven a la empresa los accionistas generalmente se desprenden de las debilidades surgidas mediante un análisis interno como incrementar las ventas, utilidades y reducir los costos; la perspectiva cliente irán los objetivos definidos para impulsar las oportunidades como es el reconocimiento de la marca y aumentar la cartera de clientes; en la perspectiva procesos internos se relaciona a como nos ven nuestros clientes está ligado a mejorar el producto/servicio, mejorar el servicio post venta, innovación de productos; por último, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento analiza en qué y cómo vamos a ser mejores como es la innovación de productos, la optimización del talento humano y el incremento de planes de capacitación para los empleados.

3.3.10. Objetivos Estratégicos

A continuación, se exponen los objetivos estratégicos para IMEV:

- Disminuir en un 80% la deserción del personal, ya que existe demasiada rotación de personal.
- Incrementar en un 50% las capacitaciones anuales antes de diciembre de 2021.
- Incrementar en un 50% la percepción del personal en cuanto a la motivación que reciben.
- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 15%.
- Incrementar la cartera de clientes en un 20%.

3.3.11. Actividades que permitan alcanzar los Objetivos Estratégicos

Generar una nueva cultura organizacional enfocada en la gestión por procesos, con el fin de optimizar las actividades y por ende el uso de recursos de IMEV por medio de un manual de procesos que contemple indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

Establecer los factores de la planificación estratégica de IMEV, por medio del desarrollo de un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; y estableciendo las estrategias a largo plazo para la consecución de los mismos.

Realización de un plan de contrataciones de personal operativo según las necesidades con el fin de evitar demoras en la entrega de obras.

Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación directa con los clientes, permitiendo un adelanto a las necesidades que tiene el cliente.

Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones.

Realizar un plan agresivo de publicidad, incluyendo la imagen corporativa de la empresa como nexos para la apertura de nuevos mercados.

Establecer un plan de capacitación, motivación, servicio al cliente y actualización permanente del talento humano, alineados en una adecuada planificación estratégica de IMEV.

Realizar alianzas estratégicas con constructoras y empresas afines a los productos y servicios que presta IMEV con el fin de incrementar su cartera de clientes.

Mejoramiento de las instalaciones físicas de IMEV y sus equipos de producción, por medio de lo cual se pueda cubrir de manera eficiente la demanda y una posible expansión.

3.3.12. Indicadores de Gestión

Con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos específicos con los indicadores planteados, se utilizará la herramienta del semáforo, la descripción para su aplicación es la siguiente:

- **Rojo:** Objetivo específico no cumplido
- **Amarillo:** Objetivo específico cumplido de forma parcial.
- **Verde:** Objetivo específico totalmente cumplido.

En caso de que al aplicar el instrumento del semáforo resulten colores rojo o amarillo se deberán realizar cambios o reestructuración de las estrategias planteadas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos.

Los porcentajes de cumplimiento establecidos en cada indicador han sido considerados de acuerdo a la situación de la empresa e impuesto por la Gerencia.

Los indicadores en base a los que se medirá el cumplimiento de los objetivos según las perspectivas se presentan a continuación.

3.3.12.1. Indicadores de la perspectiva financiera

En la tabla 38-3 se presenta el nombre del indicador y su respectiva fórmula para el cálculo respectivo.

Tabla 38-3: Incremento de utilidad

| FICHA DE INDICADOR | |
|-------------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | Incremento de utilidad |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Incrementar la utilidad del ejercicio contable |
| DESCRIPCIÓN | Mide el incremento de la utilidad |
| CÁLCULO | $\left[\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \right] \times 100\%$ $\left[\left(\frac{27442.61}{43608.34} - 1 \right) \right] \times 100\%$ <p style="text-align: center;">I_U = - 37.07%</p> |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Anual |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FUENTE DE DATOS | Estado de resultados |
| RESPONSABLE | Área financiera-Gerencia |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La tabla 38-3 se realizó con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento, de acuerdo al estado de resultados de Industrias Metálicas Vilema la misma que tiene un objetivo estratégico el resultado del indicador es -37,07 es decir que se encuentra en un semáforo rojo por lo que no cumple dicho objetivo.

Para el indicador de utilidad se han establecido las siguientes consideraciones: Si el resultado es un valor mayor o igual al 15%, se considerará cumplido el objetivo del indicador, es decir en el Cuadro de Mando Integral se reflejará con color verde; si el resultado se encuentra entre el 5% al 10% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta por completo y el color en el semáforo será amarillo, y si el resultado es menor al 5% significa que la meta no se ha alcanzado, por tanto se deberán cambiar o reestructurar las estrategias planteadas anteriormente.

Tabla 39-3: SemafORIZACIÓN Perspectiva Financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | |
|------------------------|--------------------|----------------------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE |
| Menor al 5% | Entre el 5% al 10% | Mayor o igual al 15% |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La perspectiva financiera dentro de la organización es de gran importancia debido a que según sus resultados podremos determinar si la empresa ha alcanzado sus objetivos planeados, mediante este indicador se podrá ejecutar ciertos procesos que ayuden a alcanzar el cumplimiento de estos objetivos, mejorando la rentabilidad de la misma.

3.3.12.2. Indicadores de la perspectiva del cliente

El indicador para determinar el cumplimiento de los objetivos en la perspectiva del cliente es:

- Indicador de crecimiento de base de clientes

En la siguiente tabla se presenta una ficha del indicador el cual contiene el nombre del indicador, su objetivo estratégico, la descripción y su fórmula de cálculo correspondiente.

Tabla 40-3: Indicador de crecimiento de base de clientes

| FICHA DE INDICADOR | |
|-------------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | Indicador de crecimiento de base de clientes |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Aumentar la cartera de clientes. |
| DESCRIPCIÓN | Indica el porcentaje de crecimiento de la cartera de clientes |
| CÁLCULO | $\left(\frac{\text{número de clientes período actual}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$ $\left(\frac{87}{114} \right) \times 100\%$ <p>I_{CC} = - 23.68%</p> |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Anual |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FUENTE DE DATOS | Base de clientes |
| RESPONSABLE | Atención al cliente-Gerencia |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 40-3 se evidencia el indicador de crecimiento de base de clientes la misma que está compuesta de un objetivo estratégico al que se aplica la respectiva fórmula y nos da un resultado de - 23,68 es decir que se encuentra en un semáforo de color rojo por ende este objetivo se debe de reestructurar una nueva estrategia.

Con respecto al indicador para determinar el crecimiento de cartera de clientes se han tenido las siguientes consideraciones; si el resultado es un valor mayor al 20%, se considerará cumplido el objetivo del indicador, es decir en el Cuadro de Mando Integral se reflejará con color verde; si el resultado se encuentra entre el 10% al 20% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta por completo y el color en el semáforo será amarillo, y si el resultado es menor al 10% significa que la meta no se ha alcanzado, por tanto se deberán cambiar o reestructurar las estrategias planteadas.

Tabla 41-3: Semaforización Perspectiva Cliente

| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | |
|-------------------------|---------------------|--------------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE |
| Menor al 10% | Entre el 10% al 20% | Mayor al 20% |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

De acuerdo a este indicador podremos identificar el grado de cumplimiento de la perspectiva del cliente sobre nuestro bien o servicio ofertado, de esta manera podremos realizar mejoras a los distintos procesos para obtener buenos resultados y dar solución a los problemas encontrados, cabe mencionar que el indicador se encuentra designado con un color y porcentaje que lo caracteriza según su rango.

3.3.12.3. Indicador de la perspectiva del proceso interno

El indicador para la perspectiva de proceso interno es:

- Indicador de mejora en reclutamiento de personal.

En la siguiente tabla se presenta una ficha de indicador en la mejora del reclutamiento del personal, la cual está compuesta por el nombre, objetivo estratégico, descripción del indicador y la fórmula de cálculo.

Tabla 42-3: Indicador de mejora en reclutamiento de personal

| FICHA DE INDICADOR | |
|-------------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | Indicador de mejora en reclutamiento del personal |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Mejorar los procesos de reclutamiento de personal tomando en cuenta aspectos de evaluación y necesidades de IMEV. |
| DESCRIPCIÓN | Mide el tiempo óptimo en la realización de actividades |
| CÁLCULO | $\left(\frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $\left(\frac{6}{9} - 1 \right) \times 100\%$ <p style="text-align: center;">IRP = - 33.33%</p> |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Semestral |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FUENTE DE DATOS | Nómina |
| RESPONSABLE | Área de talento humano-Gerencia |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 42-3 se puede evidenciar el indicador de procesos internos el mismo que consta de un objetivo estratégico para ello se aplicó la fórmula correspondiente de esta manera obteniendo un resultado del -33,33 es decir que este indicador se encuentra en una semaforización de color rojo indicando que la empresa no cumple el objetivo estratégico por lo que deberían de reestructurar el objetivo.

Si el cálculo arroja un valor mayor al 20%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 10 al 20% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será amarillo y si el resultado es menor al 10% significa que la meta no se ha alcanzado y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

Tabla 43-3: Semaforización Perspectiva Procesos Internos

| PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE |
| Menor al 10% | Entre el 10 al 20% | Mayor al 20% |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Este indicador mediante la semaforización ayudara a identificar el grado de cumplimiento de cada actividad según el rango en el cual se encuentre, para lo cual se le ha otorgado un color a cada una con un porcentaje específico, con esto podremos identificar que factor se deberá reestructurar, cabe mencionar que es una referencia en base al cuadro de mando integral en el cual se basa este indicador, brindando una mejora a la perspectiva de los procesos internos en la cual se desarrolla.

3.3.12.4. Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo

Los indicadores que ayudarán a determinar el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Indicador de motivación en el personal
- Indicador de capacitación.

En la siguiente tabla se presenta una ficha de indicador que contempla la motivación del personal, la cual consta de nombre, objetivo, descripción y fórmula de cálculo.

Tabla 44-3: Indicador de motivación en el personal

| FICHA DE INDICADOR | |
|-------------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | Indicador de motivación del personal |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Motivar al personal |
| DESCRIPCIÓN | Mide el nivel de motivación de los trabajadores |
| CÁLCULO | $\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$ $\left(\frac{26}{14} - 1\right) \times 100\%$ <p style="text-align: center;">IMP = 85.71%</p> |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Trimestral |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FUENTE DE DATOS | Encuestas realizadas |
| RESPONSABLE | Área de talento humano-Gerencia |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La tabla 44-3 corresponde al indicador de motivación en el personal tiene como objetivo estratégico motivar personal, se aplicó la fórmula su resultado es de 85,71 es decir que se

encuentra en una semaforización de color verde la empresa cumple con este objetivo ya que se motiva al personal cada trimestre obteniendo grandes resultados en beneficio de la empresa.

Si el cálculo arroja un valor mayor o igual al 50%, se considerará cumplido el objetivo del indicador (en el Cuadro de Mando Integral se lo interpretará en el semáforo con el color verde); si el resultado se encuentra entre el 25 al 30% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta del todo y si el resultado es menor al 20% significa que la meta no se ha alcanzado en absoluto y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

Tabla 45-3: Semaforización Indicador Motivación al Personal

| MOTIVACIÓN AL PERSONAL | | |
|------------------------|-----------|----------------------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE |
| Menor al 20% | 25 al 30% | Mayor o igual al 50% |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

De acuerdo a este indicador podremos identificar el avance o grado de cumplimiento de la actividad según el rango en el cual se encuentre, además, ayudara a implementar mejoras en el proceso de motivación al personal, con fin de obtener buenos resultados que cumpla con las expectativas esperadas generando un beneficio para la empresa.

3.3.12.5. Indicadores de la perspectiva de crecimiento y desarrollo

En la siguiente tabla se puede observar el indicador de capacitación.

Tabla 46-3: Indicador de capacitación

| FICHA DE INDICADOR | |
|-------------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | Indicador de capacitación |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Capacitar al personal en aspectos tecnológicos y operativos, servicio al cliente y TIC'S. |
| DESCRIPCIÓN | Mide el nivel de capacitación de los trabajadores |
| CÁLCULO | $\frac{\text{número de capacitaciones impartidas período actual}}{\text{número de capacitaciones impartidas período anterior}} \times 100\%$ $\left(\frac{4}{1} - 1\right) \times 100\%$ <p>Ic = 300%</p> |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Semestral |
| UNIDAD DE MEDIDA | Porcentaje |
| FUENTE DE DATOS | Plan de Capacitaciones |
| RESPONSABLE | Área de talento humano-Gerencia |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La tabla 46-3 representa al indicador de capacitación el mismo que tiene un objetivo estratégico que es en capacitar al personal en aspectos tecnológicos y operativos, servicio al cliente y TIC'S, al aplicar la formula se obtuvo un resultado de 300 es decir que cumple con el objetivo planteado realizando las capacitaciones cada semestre.

Si el resultado se supera el 50%, significa que ha logrado cumplir su meta y el color en el semáforo será verde, si el resultado se encuentra entre el 25 al 30% significa que el objetivo no ha logrado cumplir su meta del todo y si el resultado es menor al 20% significa que la meta no se ha alcanzado en absoluto y se deberá realizar una reestructuración de las estrategias que ya fueron planteadas, su color en el semáforo será rojo.

Tabla 47-3: Semaforización Indicador Capacitación

| INDICADOR DE CAPACITACIÓN | | |
|---------------------------|-----------|--------------|
| ROJO | AMARILLO | VERDE |
| Menor al 20% | 25 al 30% | Mayor al 50% |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021


La semaforización ayudara a identificar el grado de cumplimiento de cada actividad según el rango en el cual se encuentre, para lo cual se le ha otorgado un color a cada una con un porcentaje específico, con esto podremos identificar que factor se deberá reestructurar, cabe mencionar que es una referencia en base al cuadro de mando integral en el cual se basa este indicador.

3.3.13. Cuadro de Mando Integral

Para la realización del Cuadro de Mando Integral se elaboró la matriz de análisis y valoración de indicadores, lo cual permite el tipo de correlaciones existentes entre indicadores y objetivos específicos.

En la siguiente matriz se han señalado con puntos oscuros las correlaciones intensas entre los diversos indicadores y los objetivos específicos, con puntos grises las correlaciones medias y con puntos blancos las correlaciones débiles; cuando no existe ninguna relación entre el indicador y el objetivo se dejan la casilla en blanco. Cabe recalcar que la correlación se ha determinado bajo el criterio de las autoras.

Tabla 48-3: Matriz de análisis y valorización de indicadores

| | OBJETIVO 1 | OBJETIVO 2 | OBJETIVO 3 | OBJETIVO 4 | OBJETIVO 5 |
|---|--|---|---|---|---|
|  | Disminuir en un 80% la deserción del personal, ya que existe demasiada rotación de personal. | Incrementar en un 50% las capacitaciones anuales. | Incrementar en un 50% la percepción del personal en cuanto a la motivación que reciben. | Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 15%. | Incrementar la cartera de clientes en un 20%. |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | |
| Indicador de utilidad | ○ | ○ | ○ | ● | ○ |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | | | | | |
| Indicador de crecimiento de base de clientes | | | | ○ | ● |
| PERSPECTIVA PROCESO INTERNO | | | | | |
| Indicador de mejora en reclutamiento de personal | ● | ○ | | ○ | |
| PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO | | | | | |
| Indicador de motivación en el personal | ● | ○ | ● | | |
| Indicador de capacitación | ○ | ● | ○ | ○ | ○ |

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

- Correlaciones débiles
- Correlaciones medias
- Correlaciones intensas

En la siguiente tabla se puede evidenciar el Cuadro de Mando Integral para IMEV con sus cuatro perspectivas y el indicador.

Tabla 49-3: Cuadro de Mando integral IMEV

| | INDICADOR | RESPONSABLE | OBJETIVO ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDIDA | UNIDAD DE MEDIDA | CUMPLIMIENTO | | |
|--------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|----------------------|------------------|--------------------------|----------|-------|
| | | | | | | | | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Incremento de la utilidad | Jefe de el área financiera Gerente | Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 15%. | Mide el incremento de la utilidad | $\left[\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \right] \times 100\%$ $\left[\left(\frac{27442.61}{43608.34} - 1 \right) \right] \times 100\%$ I_U = - 37.07% | Anual | Porcentaje | <input type="checkbox"/> | | |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | Crecimiento de la base de clientes | Jefe de el área de ventas y Jefe de Marketing | Incrementar la cartera de clientes en un 20%. | Mide el porcentaje de crecimiento de los clientes nuevos de IMEV. | $\left(\frac{\text{número de clientes período actual}}{\text{número de clientes del período anterior}} \right) \times 100\%$ $\left(\frac{87}{114} \right) \times 100\%$ I_{CC} = - 23.68% | Semestral | Porcentaje | <input type="checkbox"/> | | |

| | INDICADOR | OBJETIVO ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDIDA | UNIDAD DE MEDIDA | CUMPLIMIENTO | | |
|---|-------------------------------------|--|---|---|----------------------|------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| | | | | | | | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO | Índice de reclutamiento | Disminuir en un 80% la deserción del personal, ya que existe demasiada rotación de personal. | Mide la deserción del personal | $\left(\frac{\text{número de operarios que ingresaron período actual}}{\text{número de operarios que ingresaron período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $\left(\frac{6}{9} - 1 \right) \times 100\%$ IRP = - 33.33% | Semestral | Porcentaje | <input type="checkbox"/> | | |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Índice de motivación en el personal | Incrementar en un 50% la percepción del personal en cuanto a la motivación que reciben. | Mide el nivel de motivación de los trabajadores | $\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \times 100\%$ $\left(\frac{26}{14} - 1 \right) \times 100\%$ IMP = 85.71% | Trimestral | Porcentaje | | | <input type="checkbox"/> |
| | Índice de capacitación | Incrementar en un 50% las capacitaciones anuales. | Mide el nivel de capacitación de los trabajadores | $\left(\frac{\text{número de capacitaciones impartidas período actual}}{\text{número de capacitaciones impartidas período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$ $\left(\frac{4}{1} - 1 \right) \times 100\%$ IC = 300% | Semestral | Porcentaje | | | <input type="checkbox"/> |

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

La tabla 49-3 se realizó con la finalidad de obtener el cálculo del cuadro de mando integral que constan de cuatro perspectivas las mismas que tienen el indicador de correlaciones intensas y el objetivo estratégico de acuerdo a la tabla 48-3, se procede a utilizar la fórmula de cálculo según sea el indicador el resultado que se obtenga se procede a verificar de acuerdo a la semaforización de cada perspectiva para posterior poder señalar en el grado de cumplimiento que se encuentre cada indicador.

En la siguiente tabla se muestra el PLAN Y SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO APLICANDO BSC PARA LA EMPRESA IMEV, donde se muestran las actividades a utilizar los objetivos, el responsable de la actividad, el presupuesto y el alcance que va a tener la actividad aplicada.

Tabla 50-3: Plan y Sistema de Control Estratégico

| PLAN Y SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO APLICANDO BSC PARA LA EMPRESA IMEV | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|-----------------------------|-----------------------------------|---------|
| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | SE LOGRA | PRESUPUESTO | RESPONSABLE | ALCANCE | TIEMPO |
| Financiera | Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 15%. | <p>-Mejoramiento de las instalaciones físicas de IMEV y sus equipos de producción, por medio de lo cual se pueda cubrir de manera eficiente la demanda y una posible expansión.</p> <p>-Se debe calcular el punto de equilibrio y el punto óptimo, de esta forma conoceremos el nivel de ventas que deben tener para alcanzar la utilidad deseada.</p> | Que la utilidad de la empresa crezca en función a que pueda abarcar una mayor demanda, por el mejoramiento de sus instalaciones y equipos. | <p>-Gasto de instalación \$2000,00</p> <p>-Maquinaria y Equipo \$1500,00</p> | Área Financiera Gerencia | Todas las áreas que conforma IMEV | 8 meses |

| | | | | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|-------------------------------|------------------------------------|---------|
| De clientes | Incrementar la cartera de clientes en un 20%. | <p>-Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones.</p> <p>-Realizar alianzas estratégicas con constructoras y empresas afines a los productos y servicios que presta IMEV con el fin de incrementar su cartera de clientes.</p> <p>-Estudiar de forma frecuente el mercado, esto permitirá determinar los cambios que la empresa deberá hacer para acoplarse a las nuevas tendencias del comportamiento del cliente.</p> | Ampliar el número de clientes que tiene la empresa e incrementar de esta forma el nivel de ventas de la empresa generando así un mayor nivel de ingreso. | <p>-Coste de atraer nuevos clientes \$1200</p> <p>-Estudio de mercado \$700</p> | Atención al cliente Gerencia. | Todas las áreas que conforma IMEV. | 3 meses |
|--------------------|---|--|--|---|-------------------------------|------------------------------------|---------|

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|--|----------------|
| <p>Del proceso interno</p> | <p>Disminuir en un 80% la deserción del personal, ya que existe demasiada rotación de personal.</p> | <p>-Mejorar el proceso de selección de personal, mediante capacitaciones. -Emplear canales de comunicación efectivos. -Brindar al empleado todos los beneficios ofrecidos por la organización. -Generar un ambiente de trabajo adecuado para el empleado.</p> | <p>Que el nivel de rotación del personal de la empresa IMEV disminuya, permitiendo de esta forma que los empleados no piensen en abandonar su trabajo.</p> | <p>-Capitación para mejorar el proceso de selección. \$1000 -Canales de comunicación \$300 -Ambiente de trabajo adecuado \$700</p> | <p>Área de Talento Humano Gerencia</p> | <p>Todas las áreas que conforma IMEV</p> | <p>2 meses</p> |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|--|----------------|

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|--------------|
| <p>Crecimiento y desarrollo</p> | <p>-Incrementar en un 50% la percepción del personal en cuanto a la motivación que reciben.</p> <p>-Incrementar en un 50% las capacitaciones anuales.</p> | <p>-Realizar un análisis a través de encuestas a cada empleado para conocer el nivel de motivación que perciben cada uno por parte de la empresa.</p> <p>- Realizar una evaluación del desempeño a los empleados de la empresa para identificar en qué áreas requieren ser capacitados y de esta forma mejorar su nivel de conocimientos.</p> <p>-Realizar capacitaciones a los empleados de acuerdo con las necesidades que se identificaron en cada área.</p> | <p>Mejorar el nivel de desempeño laboral del empleado en la organización, lo que permite que la empresa tenga mejores resultados.</p> | <p>-Encuesta a los empleados \$60</p> <p>-Evaluación del desempeño \$300</p> <p>-Capacitaciones \$2000</p> | <p>Área de Talento Humano Gerencia</p> | <p>Todas las áreas que conforma IMEV</p> | <p>1 mes</p> |
|--|---|---|---|--|--|--|--------------|

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 50-3 se puede observar Plan y Sistema de control estratégico aplicando BSC para la empresa IMEV, donde se muestran las actividades a utilizar los objetivos, el responsable de la actividad, el presupuesto y el alcance que va a tener la actividad aplicada, donde se designa el área en la que se va a desarrollar la actividad de acuerdo a su necesidad con su debido objetivo el cual ayudara a medir el avance o retroceso de su actividad, el presupuesto se asignó de acuerdo a materiales, herramientas y personal adecuado para su ejecución. Además de contar con un alcance, es decir su proyección dentro de la empresa atribuyendo el responsable de acuerdo a las características que sean necesarias para llegar a alcanzar su meta.

En la siguiente tabla se muestra el responsable de la actividad, el presupuesto y el responsable que va a tener la actividad aplicada.

Tabla 51-3: Presupuesto de la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la empresa IMEV.

| ACTIVIDAD | PRESUPUESTO | RESPONSABLE |
|--|---|---|
| <p>-Mejoramiento de las instalaciones físicas de IMEV y sus equipos de producción, por medio de lo cual se pueda cubrir de manera eficiente la demanda y una posible expansión.</p> <p>-Se debe calcular el punto de equilibrio y el punto óptimo, de esta forma conoceremos el nivel de ventas que deben tener para alcanzar la utilidad deseada.</p> | <p>-Gasto de instalación \$2000,00</p> <p>-Maquinaria y Equipo \$1500,00</p> | <p>Área Financiera</p> <p>Gerencia</p> |
| <p>-Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones.</p> <p>-Realizar alianzas estratégicas con constructoras y empresas afines a los productos y servicios que presta IMEV con el fin de incrementar su cartera de clientes.</p> <p>-Estudiar de forma frecuente el mercado, esto permitirá determinar los cambios que la empresa deberá hacer para acoplarse a las nuevas tendencias del comportamiento del cliente.</p> | <p>-Coste de atraer nuevos clientes \$1200</p> <p>-Estudio de mercado \$700</p> | <p>Atención al cliente</p> <p>Gerencia.</p> |
| <p>-Mejorar el proceso de selección de personal, mediante capacitaciones.</p> | <p>-Capacitación para mejorar el proceso de selección. \$1000</p> | <p>Área de Talento Humano</p> <p>Gerencia</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Emplear canales de comunicación efectivos. -Brindar al empleado todos los beneficios ofrecidos por la organización. -Generar un ambiente de trabajo adecuado para el empleado. | <ul style="list-style-type: none"> -Canales de comunicación \$300 -Ambiente de trabajo adecuado \$700 | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Realizar un análisis a través de encuestas a cada empleado para conocer el nivel de motivación que perciben cada uno por parte de la empresa. - Realizar una evaluación del desempeño a los empleados de la empresa para identificar en qué áreas requieren ser capacitados y de esta forma mejorar su nivel de conocimientos. -Realizar capacitaciones a los empleados de acuerdo con las necesidades que se identificaron en cada área. | <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta a los empleados \$60 -Evaluación del desempeño \$300 -Capacitaciones \$2000 | <p>Área de Talento Humano Gerencia</p> |

Fuente: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

Realizado por: Olga Duchi, Domenica Marmolejo. 2021

En la tabla 51-3 se puede observar la actividad, presupuesto y responsable de cada una de las actividades propuestas para la aplicación del mando integral, en la cual se consideró aspectos importantes que ayuden a mejorar sus procesos, el responsable se designó de acuerdo al área en la que se va a desarrollar dicha actividad con el fin de obtener mejores resultados, además para el presupuesto se consideró métodos, materiales y personal calificados que cuente con las habilidades necesarias.

CONCLUSIONES

- La elaboración del plan y sistema de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la empresa Industria Metálicas Vilema, nos permitió aportar a la organización un plan estratégico generando elementos que no se contemplaban y por ende esto afectaba a su desarrollo y crecimiento, los elementos que procedimos a elaborar a la empresa son la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias; junto con la aplicación de la herramienta Balanced ScoreCard se logró mejorar procesos internos de la organización.
- Analizado la fundamentación teórica de diferentes autores se pudo determinar que el Balanced ScoreCard es una herramienta que ayuda a generar una debida planificación estratégica en la empresa siendo un aspecto primordial que le permite estar orientada en todo su desarrollo, junto a esto se debe comprender que la herramienta Balanced ScoreCard permitirá realizar cambios que sean necesarios en la empresa, para lo cual se contempló temas que muestran la importancia que en una empresa exista la aplicación de una buena planificación estratégica.
- Al realizar el diagnostico se pudo determinar que presenta errores el levantamiento de información, a través de la aplicación de encuesta a los trabajadores de la Industria Metálicas Vilema, la cual mediante el respectivo análisis realizado se pudo determinar que en la empresa no tienen conocimiento sobre la herramienta Balanced ScoreCard y desconocen cuán importante es la planificación estratégica.
- No existían estrategias para el Balanced ScoreCard se definieron en este trabajo en base a los cuatros perspectivas como la financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo, también se tomó en cuenta que actividades se deben realizar para mejorar el nivel de cada perspectiva, el objetivo, los responsables y el presupuesto, con el fin guiar a la empresa hacia una mejora continua y que sea competitiva en el mercado.

RECOMENDACIONES

- El plan estratégico elaborado deberá ser considerado en su totalidad por la empresa Industrias Metálicas Vilema ya que se han plasmado elementos de suma importancia que dan sentido a la organización y mejora el desarrollo de sus procesos internos a través de la aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral.
- Se recomienda a los propietarios de la empresa que consulten periódicamente las bases teóricas para mejorar el análisis mediante el Balanced ScoreCard la cual deberá considerar que la planificación estratégica sea empleada de forma correcta, permitiendo tener una buena dirección y facilitara el progreso y alcance de los objetivos que se establecieron, generando así una visión clara de lo que busca lograr.
- Se recomienda realizar un diagnóstico situacional cada tres meses o una vez al año de la Industria Metálicas Vilema la cual deberá impartir de forma periódica conjuntamente con sus trabajadores aspectos que contempla su plan estratégico ya que de esta forma podrán involucrarse más con la organización y a su vez tendrán mayor conocimiento sobre este tema que es de suma importancia para el progreso de una empresa.
- Se deberá aplicar las estrategias contempladas en este trabajo investigativo con la finalidad de solucionar el problema que presenta la empresa, considerando el cumplimiento de cada uno de los aspectos que se establecieron para el desarrollo de las estrategias y de esta forma se logre cumplir en su totalidad los objetivos de cada perspectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad Empresa. (2017). *ESTRATEGIAS DE MERCADO Y COMPETITIVAS. Actualidad Empresa.*
- Andrade, S. (2015). *Diccionario de Economía.* Barcelona: Editorial Andrade.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de ebevidencia.com: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.
- Barahona C, Q. G. (2010). *Propuesta de un plan de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la Empresa Multicines S A.* (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Obtenido de <https://1library.co/document/z1dw32vz-propuesta-control-estrategico-aplicando-metodologia-integral-empresa-multicines.html>
- Barreiros, A. (2012). *“Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”.* (Tesis de pregrado, Universidad central del Ecuador), Quito.
- Beltran, J. (2012). *"Aplicación de indicadores de gestión en la carrera de geología ambiental y ordenamiento territorial de la Universidad Nacional de Loja año 2010".* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6388/3/UTPL_Matailo_Liliana_1075449.pdf
- Betancourt, D. (2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso. Ingenio Empresa.*
- Betancourt, D. (2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso. Ingenio Empresa.*
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De La Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales.* México: Revista mexicana de ciencias agrícolas.
- Campos, F. (2014). *“Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios”.* (Tesis de pregrado, Universidad de Chile), Santiago.

- Cardona P, R. C. (2004). *“La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión”*. Barcelona: IESE.
- Cardona, P., & Rey, C. (2004). *“La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión”*. Barcelona: IESE.
- Castellanos, J. (2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/concepcionesgestion-desempeno-organizaciones/
- Castro, E., García del Junco, J., Martín, F., & Periañez, C. (2016). *Administración y Dirección*. . Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana.
- Catelblanco, K. (2016). *INDICADORES DE GESTION DE CALIDAD EN EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURA*. (Monografía, Fundación Universidad De América, Bogotá.
- Cerver, J. (2002). *LA TRANSICIÓN A LAS NUEVAS ISO 9000-2000 Y SU IMPLANTACIÓN*. España: Díaz de Santos .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Collage, D. (2015). *El control como fase del proceso administrativo*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/el-control-como-fase-del-procesoadministrativo/
- De Vicuña, S. (2013). *¿Qué es un plan estratégico?* Obtenido de Gestión Empresarial: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-planestrategico/>
- Doris, P. G. (2011). Encuesta y entrevista en investigación científica. *Revistas Bolivianas*.
- Doris, P., & Griselda, S. (2011). Encuesta y entrevista en investigación científica. *Revistas Bolivianas*.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Fundación Interarts. (Junio de 2012). *Guía de planificación estratégica*. Obtenido de Interarts.com: <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Galvez, D. (2012). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmeccánico del Ecuador, caso empresa metalmeccánica Gálvez "EMG HIERRO FORJADO"*. (Tesis de pregrado, Politecnica de Quito).

- Guerra, D. (2015). *Competencias*. Buenos Aires: IHMC.
- Guinart I, J. M. (2003). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Panamá: Ponencia VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan R, N. D. (2010). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México, DF : McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México, DF: McGraw-Hill.
- Lidia, D. (2010). *La Observación*. México: Departamento de Publicaciones.
- López P, F. S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- López P, F. S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- López, R. P. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 01 de Noviembre de 2020, de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Marenko, K. (2018). *Scribd*. Obtenido de ¿Qué es direccionamiento estratégico y para qué sirve?: es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamientoestrategico-y-para-que-sirve
- Marti, A. (2013). *Cálculo del Riesgo de Adversidades Climáticas para los Cultivos: Los Cereales de Verano en Montenegros*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Medina, M. (2013). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/politicaorganizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/

- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
- Orbe, A. (2012). *Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. (Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar). Obtenido de https://nanopdf.com/download/t1036-mba-orbe-diseopdf_pdf
- Pérez M, E. C. (2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO. *Universidad y Sociedad*.
- Pérez, M., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO. *Universidad y Sociedad*.
- Porter, M. (1982). <http://diposit.ub.edu>. Obtenido de Dirección y control de estrategias: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva*. New York: Continental.
- Quiroga Martínez, R. (2009). *Guía metodológica para desarrollar indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en países de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Serie Manuales N°61. Obtenido de <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/59381a2230a1c.pdf>
- Romero, D. (19 de Mayo de 2014). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DEFINICIONES, IMPORTANCIA, CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, DIFICULTADES Y PROCESO DE ELABORACIÓN*. Obtenido de davosromero.wordpress.com: <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>
- Ronda, G. (2012). *Gestiopolos*. Obtenido de Un concepto de estrategia: www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/
- Santillán, D. (2013). “*Propuesta de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Industrias Metálicas Vilema IMEV, en la ciudad de Riobamba*”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo).

Obtenido

de

<http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/8187/1/12T00950.pdf>

Speklé , R. (2001). "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective". *Accounting, Organizations and Society*.

Speklé, R. (2001). "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective". *Accounting, Organizations and Society*.

ThePowerMBA. (04 de Marzo de 2019). *Las 5 fuerzas de Poder: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de Thepowermba.com: <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>

Van, G. (05 de septiembre de 2016). *Sistema según autores clásicos*. Obtenido de Blogspot.com: <http://alondraalvarz.blogspot.com/2016/09/sistema-segun-autores-clasicos.html>

Van, G. (05 de septiembre de 2016). *Sistema según autores clásicos*. Obtenido de Blogspot.com: <http://alondraalvarz.blogspot.com/2016/09/sistema-segun-autores-clasicos.html>



ANEXOS

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA



CARGO: _____

Objetivo: La presente encuesta busca identificar los principales factores internos y externos que inciden de forma positiva o negativa en las operaciones productivas y comerciales de IMEV.

1. ¿Conoce usted qué es el Balanced Scorecard?

- Nada
- Poco
- Regular
- Mucho

2. ¿Conoce usted la metodología de Balanced Scorecard utilizada en Planeación Estratégica?

- Nada
- Poco
- Regular
- Mucho

3. Para el desarrollo de sus funciones, ¿Qué tan relevante considera el conocer el Plan Estratégico?

- Nada relevante
- Poco relevante
- Indistinto
- Importante
- Muy importante

4. De acuerdo con su percepción, ¿Qué tanto contribuye su trabajo con los objetivos de IMEV?

- Nada
- Poco
- Regular
- Mucho

5. ¿Considera usted importante que todos los colaboradores conozcan el Plan Estratégico de IMEV?

- Sí
- No

6. ¿Le gustaría conocer los logros y cada vez que se cumplen los objetivos de IMEV?

- Sí
- No

7. Valore las siguientes estrategias de la dimensión financiera. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

| Estrategia | Mala | Buena | Regular | Muy Buena | Excelente |
|--|-------------|--------------|----------------|------------------|------------------|
| Utilización de los activos. | | | | | |
| Crecimiento de los ingresos y cartera de los clientes. | | | | | |
| Reducción de costes y mejora de la productividad. | | | | | |

8. Valore las siguientes estrategias de la dimensión cliente. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

| Estrategia | Mala | Buena | Regular | Muy buena | Excelente |
|--|-------------|--------------|----------------|------------------|------------------|
| Mejorar Atención cliente. | | | | | |
| Dar solución inmediata a los reclamos de los clientes. | | | | | |
| Grado de satisfacción del cliente. | | | | | |

9. Valore las siguientes estrategias de la dimensión procesos internos. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

| Estrategia | Mala | Buena | Regular | Muy buena | Excelente |
|--------------------------|-------------|--------------|----------------|------------------|------------------|
| Servicio post venta. | | | | | |
| Innovación del producto. | | | | | |
| Maquinaria actualiza. | | | | | |

10. Valore las siguientes estrategias de la dimensión Aprendizaje y conocimiento. Del 1 al 5, siendo 5 Excelente, 4 Muy Buena, 3 Regular, 2 Buena, 1 Mala.

| Estrategia | Mala | Buena | Regular | Muy buena | Excelente |
|----------------------------|-------------|--------------|----------------|------------------|------------------|
| Capacitación del personal. | | | | | |
| Trabajo en equipo. | | | | | |
| Cultura organizacional. | | | | | |

11. ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño laboral?

- Gestión de Riesgos
- Orientación al Cliente
- Excelencia Operativa
- Desarrollo de Negocio e Innovación
- Tics

Agradecemos el tiempo e interés que ha dedicado en la realización de esta encuesta.

ANEXO B: APLICACIÓN DE MÉTODOS INVESTIGATIVO







epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 13 / 07 / 2022

| |
|---|
| INFORMACIÓN DEL AUTORES |
| Nombres – Apellidos: OLGA MELISA DUCHI DUCHI DOMENICA MICHELL MARMOLEJO DURAN |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| f. Analista de Biblioteca responsable: RAFAEL INTI SALTO HIDALGO |

1406-DBRA-UTP-2022

