



***ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO***

***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO***

***INGENIERIA COMERCIAL***

***TESIS DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DE TITULO DE:  
INGENIERIA COMERCIAL***

**MODELO DE GESTION ESTRATEGICA DE TIMSA S.A. BASADO  
EN BSC.**

**AUTOR: ISABEL CARVAJAL**

**DIRECTORA: Ing. Mercy Coronel Msc.**

**CODIRECTORA: Ing. Graciela Baquero**

**SANGOLQUI, 26 DE MARZO DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

El sentimiento más noble de la persona humana es la gratitud, por ello, expreso mi más profundo agradecimiento a Dios por permitirme existir, guiarme en cada paso de mi vida y compartir grandes experiencias.

A mis Padres por su sacrificio al darme una educación, por ser el eje, ejemplo y soporte fundamental de perseverancia, amor y tenacidad constante en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos quienes me han enseñado día a día a luchar, mejorar, crecer y alcanzar cada una de las metas propuestas, sostenidas en trabajo, esfuerzo y dedicación continua y permanente

A la Escuela Politécnica del Ejército por concederme formar parte de esta noble institución.

A la empresa TIMSA S.A., por brindarme su confianza y las facilidades como la información que necesitaba para realizar este proyecto

A mis queridos maestros, quienes en toda la carrera universitaria me brindaron su tiempo, sus conocimientos, experiencia y colaboración para llegar a ser un excelente profesional.

A la MSC., Mercy Coronel y la Ing., Graciela Baquero, quienes con su apoyo colaboración, comprensión y conocimientos me han dirigido durante toda realización de este proyecto.

Su calidad humana quedará grabada en mi corazón, como un símbolo de gratitud.

**Isabel Paulina Carvajal Enríquez.**

## DEDICATORIA

*A mis Padres Luis Carvajal y Mariana Enríquez quienes con paciencia y esfuerzo me han brindado su apoyo incondicional, guiándome siempre por el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona de bien y útil en la sociedad tan exigente que vivimos.*

*A mis hermanos Maribel Carvajal y Luis Carvajal quienes con su ejemplo y apoyo me han dado fuerzas para seguir adelante.*

*A mi esfuerzo y dedicación, que me ha permitido llegar, donde estoy ahora, alcanzando tanto mi realización personal como profesional.*

**Isabel Paulina Carvajal Enríquez.**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ING. COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**ISABEL PAULINA CARVAJAL ENRIQUEZ**

**DECLARO QUE**

El proyecto de grado denominado GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TIMSA S.A, BASADA EN BSC, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 20 de Marzo del 2008

**ISABEL CARVAJAL**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ING. COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, ISABEL PAULINA CARVAJAL ENRIQUEZ, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TIMSA S.A., BASADA EN BSC**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 20 de Marzo del 2008

ISABEL CARVAJAL

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**ING. COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**Ing. Mercy Coronel Msc.**

**Ing. Graciela Baquero**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TIMSA S.A. BASADA EN BSC, realizado por ISABEL PAULINA CARVAJAL ENRIQUEZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo, que generarán aporte de conocimiento científico a otros proyectos, Si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a ISABEL CARVAJAL que lo entregue al ING. GUIDO CRESPO, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

**DIRECTORA**

**CODIRECTORA**

**Ing. Mercy Coronel Msc.**

**Ing. Graciela Baquero**

## ***ÍNDICE.***

### **1. Capítulo 1**

1.1.	Antecedentes Históricos.....	2
1.2.	Giro del negocio.....	3
1.3.	Cultura Organizacional.....	9
1.4.	Determinación del problema.....	11
1.5.	Objetivo del Plan.....	14
1.5.1.	Objetivos Generales.....	14
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	14
1.6.	Marco Teórico y Conceptual.....	15

### **2. Capítulo 2**

<b>2.1.</b>	<b>Análisis Externo.....</b>	<b>38</b>
2.1.1.	Macroeconomía.....	38
2.1.1.1.	Factor Económico.....	39
2.1.1.2.	Factor Político Legal.....	48
2.1.1.3.	Factor Social.....	53
2.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	60
2.1.1.5.	Factor Ambiental.....	61
2.1.2.	Microeconomía.....	65
2.1.2.1.	Proveedores.....	65
2.1.2.2.	Clientes.....	73
2.1.2.3.	Competencia.....	93

<b>2.2. Análisis Interno</b> .....	98
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	98
2.2.2. Capacidad Financiera.....	105
2.2.3. Capacidad Tecnológica.....	107
2.2.4. Capacidad de Recurso Humano.....	108
2.2.5. Capacidad Competitiva.....	110
2.2.6. Capacidad de Marketing.....	111
<b>2.3. Análisis Foda</b> .....	114
2.3.1. Matrices.....	114
2.3.1.1. Matriz Resumen.....	114
2.3.1.2. Matriz de evaluación interna y externa.....	117
2.3.1.3. Matriz General Electric.....	121
2.3.1.4. Matriz de Priorización.....	122
2.3.1.5. Matriz de Acción.....	130
2.3.1.5.1. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica FO.....	132
2.3.1.5.2. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica DA.....	134
2.3.1.5.3. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica FA.....	136
2.3.1.5.4. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica DO.....	138
2.3.1.6. Matriz Resumen.....	139
<b>3. Capítulo 3</b>	
<b>3.1. Definición del negocio (Propuesta)</b> .....	143
<b>3.2. Filosofía Corporativa</b> .....	144
3.2.1. Principios.....	145



3.2.1.1. Matriz axiológica.....	146
3.2.2. Valores.....	147
3.2.2.1. Matriz axiológica.....	148
3.2.3. Paradigmas.....	149
3.2.4. Misión.....	150
3.2.5. Visión.....	151
3.2.6. Objetivos.....	152
3.2.6.1. Propuestas de valor.....	153
3.2.6.1.1. Propuestas de valor para los accionistas.....	153
3.2.6.1.2. Propuestas de valor para los clientes.....	153
3.2.6.1.3. Propuestas de valor en procesos y redes de cooperación	
3.2.6.1.4. Propuestas de valor en capital intangible.....	154
3.2.6.2. Objetivo Estratégico Clave.....	155
3.2.7. Mapa por perspectivas.....	157
3.2.8. Tiempos de los objetivos Estratégicos Claves.....	159
3.2.9. Estrategias Corporativa.....	160
3.2.10 Mapa Estratégico Corporativo.....	164

#### **4. Capítulo 4**

4.1. Cuadro de mando Integral.....	166
4.2. Definir los KPI's.....	168
4.3. Elaboración cuadro de mando integral.....	170
4.3.1. Definición de medidas.....	170
4.3.2. Definición de metas.....	171
4.3.3. Definición de medios.....	174

## **5. Capítulo 5**

5.1. Determinación de proyectos.....	176
5.2. Priorización de proyectos.....	180
5.3. Elaboración de perfiles.....	181
5.3.1. Corto Plazo.....	181
5.3.2. Mediano Plazo.....	186
5.3.3. Largo Plazo.....	191
5.4. Programación de proyectos.....	202
5.5. Desarrollo de Proyectos.....	212
5.6. Presupuestos.....	237
5.6.1. Presupuesto de los proyectos.....	237
5.6.2. Flujo de Caja.....	238

## **6. Capítulo 6**

6.1. Conclusiones y Recomendaciones.....	243
6.2. Bibliografía.....	245

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este proyecto está dirigido a desarrollar una propuesta de Gestión Estratégica para la empresa TIMSA S.A.

La empresa presta servicios profesionales en el área de la construcción, realizando trabajos relacionados con Sanitarios, griferías, Sistemas Hidráulicos e hidromasajes otorgando a nuestros clientes garantía en nuestras actividades además de brindar una atención pre-venta (asesoría) y post-venta (mantenimiento).

Inicia sus actividades el 14 de diciembre del 2004 con la prestación de servicio en instalaciones para distribuidores de cerámica sanitaria.

Aunque la empresa ha crecido y se ha desarrollado a lo largo de este tiempo, nos hemos dado cuenta que no existe un compromiso por parte del personal así como una falta de interés acerca de la importancia de la gestión estratégica, la tendencia a trabajar para el corto plazo.

La administración de la Empresa se ha desarrollado siempre de manera jerárquica, rígida e impositiva, la empresa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos que forman parte de la institución, no ha existido recurso humano calificado para desarrollar una planificación o gestión estratégica para la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio situacional y ambiental tenemos, que existe un mayor poder adquisitivo por las remesas del exterior, el alto nivel de satisfacción acerca de nuestras instalaciones, el conocimiento de la percepción del cliente sobre nuestro producto en cuanto a calidad, precio y garantía; entre las principales amenazas tenemos las altas tasas de interés, el aumento del subempleo que provoca una disminución de endeudamiento de los clientes y de la empresa disminuyendo por ende el consumo, el desconociendo de nuestra marca es un aspecto negativo.

A pesar de tener definidas las funciones, responsabilidades y un control, existen falencias en el servicio técnico como en la relación al realizar nuestros servicios con los clientes.

Existe además un convenio con Edesa para realizar instalaciones por lo que aumentado nuestra participación en el mercado beneficiando a la empresa, a pesar de que haya un alto nivel competitivo.

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

El presupuesto del modelo de gestión oscila entre \$ 14.171,00 proyectados para cuatro años, e iniciarán a partir del mes de enero del 2.008, y finalizarán en el año 2.011, se obtuvo en el estudio financiero una TMR del 13.34% VAN en relación a la implementación de proyectos de -\$1352,31 una TIR del 3% lo que representa que no vamos a lograr a recuperar nuestra inversión en 4 años, es decir no se logrará un rendimiento del 13.34% sino únicamente del 3%, si se desea recuperar la inversión en los 4 primeros años el rendimiento debe ser menor.

Cabe recalcar que al realizar los proyectos si bien es cierto no vamos a recuperar en 4 años pero si en 5 o 6 años y que a parte de recuperar estamos creciendo en participación en el mercado, en ingresos para la empresa aumentando así nuestra rentabilidad.



**TIMSA S.A.**

# ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

## 1. GENERALIDADES

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

TIMSA es una empresa que presta servicios profesionales en el área de la construcción, realizando trabajos relacionados con Sistemas Hidráulicos e hidromasajes otorgando a nuestros clientes garantía en nuestras actividades además de brindar una atención pre-venta (asesoría) y post-venta (mantenimiento).

Iniciamos nuestras actividades el 14 de diciembre del 2004 con la prestación de servicio en instalaciones para distribuidores de cerámica sanitaria entre ellos:

Construacabados S.A.	Ing. Enrique Acosta
Ferretería los Shyris	Narcisa Arias
Entreacabados	Martha Velásquez
Diarkenta	Arq. Patricio Herrera
Bath Center Equus	Klara Acosta

Todas estas empresas relacionadas con el área de la construcción, iniciamos con 2 empleados:

- Manuel Agama
- Benito Largo

El capital inicial de \$ 3.500,00 con un ingreso bruto anual de \$18.000,00.

En junio del 2006 iniciamos nuestro trabajo con quien es nuestro mayor cliente EDESA S.A. con la reparación de sistemas hidromasajes y bañeras normales, en Agosto del mismo año ingresamos al departamento de Servicio Técnico incrementando nuestro ámbito de acción a nivel nacional con la misma mística, desde entonces generamos trabajo y seguimos creciendo aumentando nuestra cartera de clientes.

# ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

## GIRO DEL NEGOCIO

La empresa esta enfocada a dar servicios de instalaciones de productos sanitarios, griferías y sistemas hidromasajes especialmente a empresas distribuidoras de productos sanitarios independientes de la marca.

Como prioridad tenemos como cliente a EDESA y a sus filiales.

Realizamos trabajos en plomería, garantizando nuestra labor durante 1 año sobre defectos de instalación,

Actualmente la Empresa no tiene una Estructura formada, lo que se puede evidenciar es que el equipo de trabajo esta conformado por:

- Gerente Propietario
- 5 técnicos
- 2 Plomeros
- 1 Bodeguero
- 1 Asistente Administrativo

Para la entrega del servicio la Empresa cuenta con:

### **BODEGA**

Entrega semanal de producto con defectos

Pedido producto Despachos

Cambio producto con defecto

Control inventario repuestos servicio técnico

### **DISTRIBUIDORES**

Visitas semanales

Visita a Proyectos

## ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

### **MONTAJE SANITARIOS**

Garantía 1 año instalación

Mano de Obra calificada

25% descuento sobre valor factura de mano de obra

### **SERVICIOS**

Asesoría hidro/Cabinas (3 visitas antes instalación)

Asesoría Piezas cerámicas (1 visita)

Mantenimiento sanitario (Garantías) de 1 a 4 piezas

Mantenimiento griferías (Garantías) de 1 a 4 piezas

Mantenimiento Hidro/Cabinas (Garantías) 1 pieza

Revisión producto Distribuidores (1era Visita) 1 a 10 piezas

Revisión productos Proyectos (1era Visita) 1 a 10 piezas

Entrega productos Distribuidores (2da Visita)

Entregas productos Proyectos (2da Visita)

### **GARANTIAS**

Montaje y desmontaje piezas sanitarias

Montaje y desmontaje Hidro/Cabinas

Reparación Hidro/Cabinas

Montaje y desmontaje Griferías

25% descuento sobre Lista de Precios

### **Descripción del Trabajo.**

#### **1. BODEGA**

##### **a) Entrega semanal de producto con defectos**

Para la entrega de producto con defectos deberá proveer el transporte EDESA.



## ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

**Griferías.-** La revisión del producto sea donde el cliente final o Distribuidor se entregará con el detalle que constará de las siguientes partes:

Nombre del Cliente

No. De Hoja de servicio

Código de defecto

**Repuestos.-** Incluye repuestos sanitarios, griferías, hidromasajes y cabinas, todo cambio se entregará indicando el defecto y el detalle adjunto que contará de las siguientes partes:

Nombre del Cliente

No. De Hoja de servicio.

Código de defecto

**Hidromasajes/Cabinas.-** El producto se entregará detallando el defecto y el detalle que constará de las siguientes partes:

Nombre del Cliente

No. De Hoja de servicio

Código de defecto

### **b) Pedido producto despachos**

Los pedidos de productos para reposición a clientes finales y distribuidores se realizarán a través de Marienela Suárez, indicando la fecha de entrega de la hoja de servicio para que ella a su vez ingrese el pedido, cabe recalcar que el tiempo de atención correrá a partir de la entrega del producto por medio de Marienela en EDESA norte.

### **c) Cambio producto con defecto**

El tiempo de reposición del producto sea instalado o no a clientes finales y/o distribuidores será el de 48 horas laborables a partir de la recepción del mismo en EDESA norte

## ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

### **d) Control de inventario en repuestos que ingresan a Servicio Técnico**

El control será efectuado por nuestro bodeguero encargado y se cruzará semanalmente con la entrega de producto defectuoso a EDESA.

#### Documentos y/o anexos:

Copia Factura entrega a Servicio Técnico

Copia nota de entrega a EDESA

## **2. DISTRIBUIDORES**

### **a) Visitas semanales**

Se pondrá mayor atención a Distribuidores locales tomando en cuenta la necesidad, partiremos realizando un sondeo para llegar a un acuerdo en que día convendría visitarlos, y así tener a mano los productos que desean ser revisados.

### **b) Visitas a proyectos**

De igual forma sondearemos a nuestros distribuidores cuales son sus proyectos más importantes para ser visitados antes de la instalación del producto, así mismo para asesorar sobre medidas de instalación en obra muerta y prevenir problemas en el momento de la instalación.

## **3. MONTAJE PRODUCTO EDESA**

### **a) Garantía 1 año instalación**

La instalación y/o mantenimiento de todo producto EDESA será realizado por medio de técnicos calificados con una amplia experiencia en el mercado laboral, de ahí se desprende la garantía que ofrecemos sea de 1 año a partir de la fecha de instalación y/o mantenimiento, la cual constará en la factura entregada al cliente.

### **b) Mano de Obra calificada**

Nuestro fin no es el de trabajar sino el de superarnos día a día, es por eso que capacitaremos eventualmente a nuestro personal en el área de instalaciones como también en el área de atención al cliente.

## ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

### **c) 25% descuento sobre valor factura de mano de obra**

Ofrecemos un descuento preferencial del 25% sobre el valor de la factura de mano de obra ya sea por instalación y/o mantenimiento, el cual lo mantenemos desde julio del 2005.

## **4. SERVICES**

### **a) Asesoría producto EDESA**

La asesoría es una herramienta fundamental en el proceso de instalación y garantía del producto EDESA, tal es así que se ha llevado como un requerimiento ineludible para el momento de instalar.

Las visitas por este motivo serán desde 1 a 3 dependiendo el caso por ejemplo en hidromasajes se requiere por lo menos 2 visitas previa la instalación.

### **b) Mantenimiento producto EDESA**

Los mantenimientos de todo producto que se realice fuera de garantía tendrán un costo el cual se especifica en la lista de precios EDESA.

Cabe anotar que el costo será regido de acuerdo a este detalle:

1 a 4 Piezas cerámicas y/o griferías su costo será a un mantenimiento sanitario

1 Pieza hidromasaje y/o cabina su costo será un mantenimiento hidromasaje

### **c) Revisión producto Distribuidores**

La revisión de producto no instalado a distribuidores y/o proyectos será tomado en cuenta de la siguiente manera:

- De 1 a 10 piezas 1 visita
- Por cada 10 piezas revisadas una visita adicional

### **d) Entrega de producto a distribuidores y/o proyectos**

La entrega de repuestos no instalados a distribuidores y/o proyectos será tomado en cuenta como 2da visita.

## ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

La entrega de productos sanitarios no instalados a distribuidores y/o proyectos deberá proveer el transporte EDESA.

Cuando el producto a entregar sea mayor a 4 piezas sanitarias deberá entregar directamente despachos a distribuidores y/o proyectos.

### e) Servicio fuera de la ciudad

El costo por servicio será el 25% adicional mas los viáticos

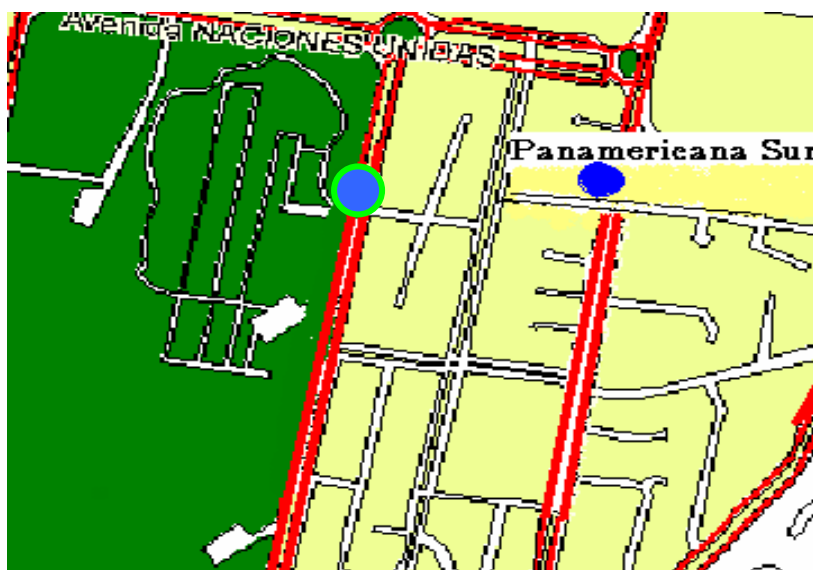
## 5. GARANTÍAS

La instalación y/o reparación por garantía de todo producto EDESA será realizado por medio de técnicos calificados con una amplia experiencia en el mercado laboral, y el costo será el establecido por la lista de precios, adicional el 25% de descuento.

## UBICACIÓN DEL NEGOCIO

La Empresa esta ubicada en una zona amplia, la cual le permite el desarrollo de sus actividades de una manera eficiente.

### PLANO DE MICROLOCALIZACIÓN



## **ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO**

La Empresa esta ubicada en la Av. Panamericana Sur pasando el puente de Guajalo diagonal Aymesa, cuenta con un canal de distribución mediante 2 camionetas las cuales son su transporte para la realización de servicios

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es una Empresa joven con muchos deseos de ser grande en el mercado nacional técnico con su personal profesional en todas sus áreas garantizando una total satisfacción de nuestros clientes y con la ayuda de la gran empresa Edesa S.A.

La Empresa se caracteriza por tener una ambiente de trabajo de unión mutua y respeto, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización a través de los clientes.

Además, podemos decir que tienen una tradición de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por todos y que ayuda a mantener el trabajo en equipo.

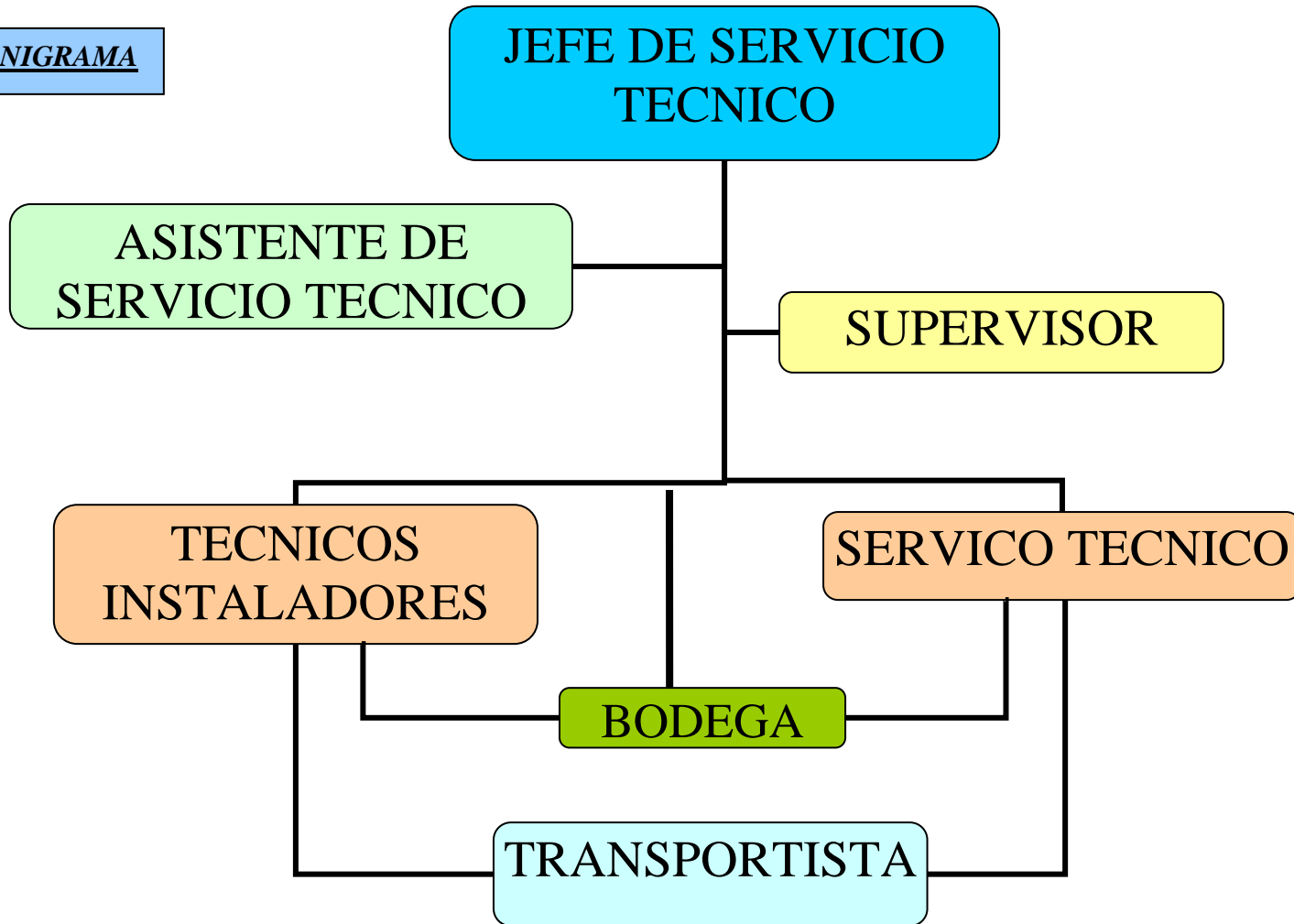
La Empresa al no tener definida una Estructura organizacional clara por ello es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que deben coordinar, dirigir y controlar.

Además que se nota cierto grado de arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad de la Empresa.

Pero a pesar de estos problemas en la empresa existe rapidez al realizar los servicios a ellos encomendados con responsabilidad y eficiencia.

ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO

ORGANIGRAMA



**DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a las tendencias globales las empresas deben tener claro su direccionamiento estratégico el cual les permita enfrentar la globalización de los mercados, la alta competencia en los mismos y la disminución de los márgenes de utilidad.

Es decir en este mundo cambiante las empresas no pueden establecer diferencias competitivas, si previamente no se han preparado internamente para asumir el reto de luchar por su supervivencia, por ser exitosas, así como buscar y mantenerse en condiciones de liderazgo y excelencia, es que resulta importante organizar a las empresas basándose en sus características internas, así como en función del entorno y los escenarios en los cuales le toca actuar.

Para realizar el diagnóstico del problema en “TIMSA S.A.” se utilizó el diagrama mostrado en la Figura 1.1 (Diagrama Causa-Efecto), donde se identificaron las siguientes causas:

- No existe una Visión, Misión, no hay liderazgo en donde se puede tener un buen desarrollo sostenible, involucrando a todos a formar parte de la misma.
- Actualmente la empresa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos que forman parte de la misma.
- La empresa no cuenta con programas de capacitación para sus empleados, que beneficien su desarrollo personal y profesional, lo que ha provocado que los mismos no se encuentren actualizados en nuevas técnicas de instalación así como tampoco en dar un mejor trato a nuestros clientes.
- La administración de la Empresa se ha desarrollado siempre bajo las órdenes del Gerente Propietarios de manera rígida y de imposición.
- El no contar con un control adecuado y valorar el desarrollo o desempeño de los trabajadores dentro y fuera de la Empresa, la falta de un adecuado direccionamiento estratégico puede llevar a la Empresa, a desaprovechar las oportunidades y fortalezas que se presentan.

## **ESCUELA PÒLITECNICA DEL EJÉRCITO**

TIMSA S.A no ha utilizado ningún tipo de planificación o modelo de gestión estratégica, lo que puede llevar a la Empresa a no obtener resultados operacionales en corto tiempo, y ha experimentar grandes dificultades en la previsión o proyección de sus actividades.

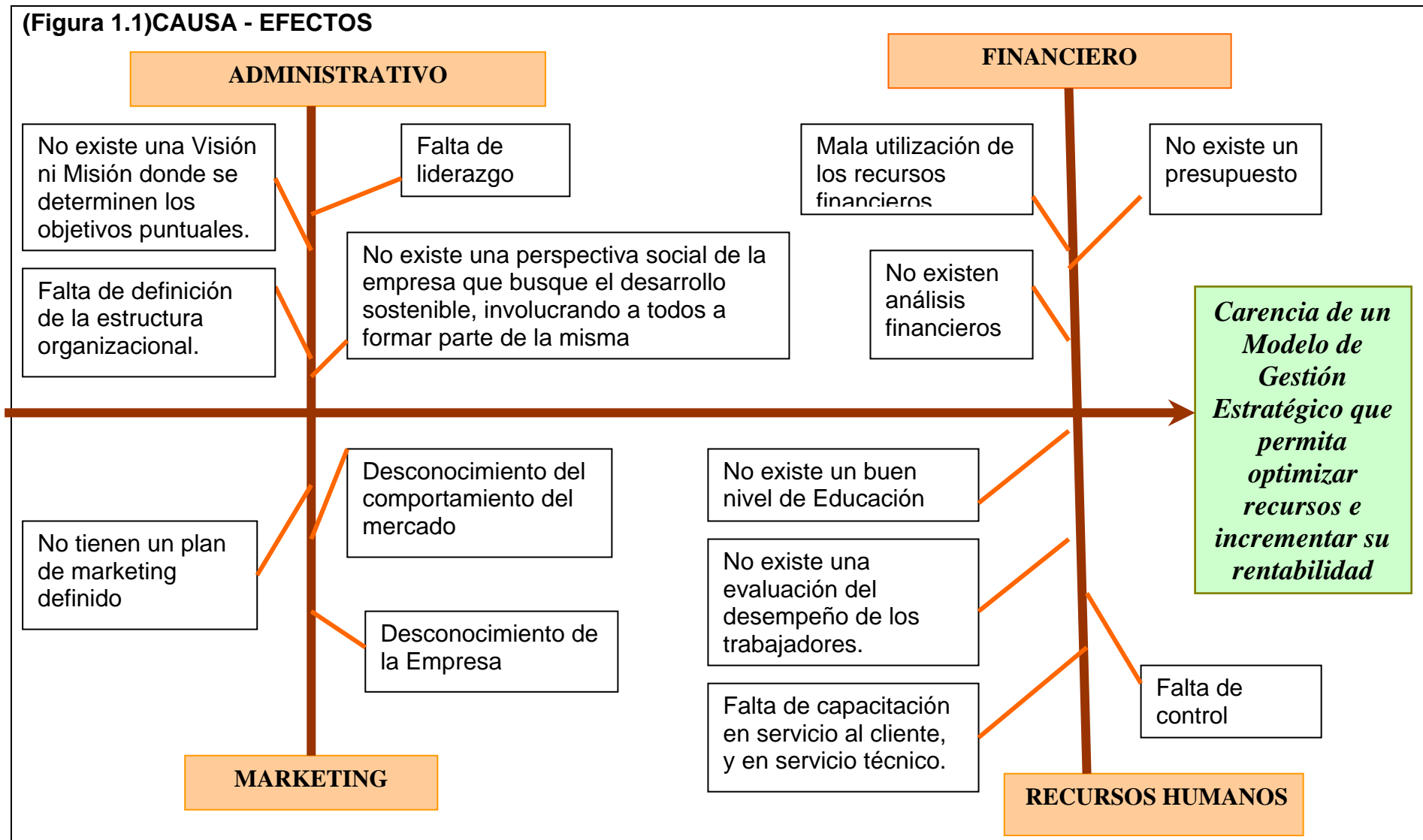
Sino se establecen estrategias competitivas que impulsen el desarrollo, la innovación y el cambio en "TIMSA S.A", disminuirá su participación en el mercado, estancando su crecimiento, y haciéndola vulnerable ante las amenazas de un medio constantemente cambiante.

Conscientes de esta realidad considero se debe hacer un Modelo de Gestión Estratégica responsable basado en BSC, ya que no solo es importante conocer temas sobre finanzas, contabilidad sino es necesario hacer un enfoque general sobre técnicas administrativas, motivación, liderazgo, entre otros, logrando así un desarrollo sustancial de la empresa, que permita definir claramente la Visión y medir el cumplimiento de las mismas, así también definir programas y proyectos logrando que la empresa crezca tanto institucionalmente como personalmente, dando una mejor respuesta a nuestros clientes.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

(Figura 1.1) CAUSA - EFECTOS



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **1.5 OBJETIVOS DEL PLAN**

### **1.5.1 Objetivos Generales**

Realizar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Responsable para convertirla en una organización competitiva con alineamientos estratégicos claros acorde a las necesidades del cliente y tendencias del mercado mediante un diagnóstico situacional de la empresa, un análisis del cliente y el mercado para la identificación de oportunidades y la definición de objetivos estratégicos y programas, esta propuesta se realizará en los próximos 5 meses.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico estratégico para determinar las variables más relevantes que nos ayuden a definir el comportamiento y las tendencias del mercado.
- Analizar la aceptación de la empresa en el mercado.
- Establecer un buen Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de medidas, metas y medios que permitan identificar tanto al Gerente Propietarios como a los trabajadores a donde se quiere llegar.
- Elaborar un tablero de control, que permita identificar tiempo y responsables para la ejecución de las estrategias.
- Definir Indicadores de Gestión que nos ayuden a medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Elaborar un presupuesto que nos permita medir financieramente la implementación de las estrategias propuestas.

## 1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 1.6.1 Marco Teórico.

#### Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores.<sup>1</sup>



La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

<sup>1</sup> Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido Definición.org

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



## Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.<sup>2</sup>

### **Indicadores de Gestión.**

- Constituyen los elementos que nos permiten visualizar el desarrollo de la gestión que esté siendo controlada o monitoreada.
- Son los elementos de entrada para el proceso de toma de decisiones basado en la información.
- Nos permiten contar con información objetiva respecto a la gestión analizada.
- Se presentan como elementos fundamentales para establecer comparaciones entre actividades y procesos (benchmarking).
- Pueden definirse indicadores para diferentes niveles de gestión: Estratégicos, Funcionales, Operativos.

### **CONSIDERACIONES PARA SU DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN**

---

<sup>2</sup> Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido  
Definición.org

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

La información presentada por los indicadores debe ser totalmente referida al tema a medir, controlar o analizar.

- Deben establecerse las variables que lo componen
- Las unidades de medida
- Su forma de cálculo
- Su frecuencia de actualización
- La(s) meta(s) o estándares de cumplimiento
- Las fuentes de información
- El medio o plataforma para la generación, mantenimiento, difusión y consulta
- Su jerarquía: Estratégico, Funcional, Operativo
- Responsables

### **TIPO DE INDICADORES**

- **Cumplimiento:** Son los indicadores relacionados con el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Evaluación:** Estos indicadores están relacionados con los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Eficiencia:** Son los indicadores que permiten medir la ejecución de las acciones usando el mínimo de los recursos institucionales.
- **Eficacia:** Miden la capacidad de acierto en la consecución de tareas y/o trabajos para logran el cumplimiento de objetivos estratégicos Institucionales.

**Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. ***Ejemplo:** cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** *Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

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

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

La medición del desempeño puede ayudar a prestar servicios efectivos.

1. Lo que se mide, se hace
2. Si no mides el resultado, no puedes distinguir el éxito del fracaso
3. Si no ves los logros, no los puedes premiar
4. Si no premias los logros, probablemente estas premiando los fracasos
5. Si no ves el éxito, no puedes aprender de él

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

6. Si no reconoces las fallas, no las puedes corregir
7. Si puedes motivar resultados, puedes ganar el apoyo de la ciudadanía.

### EJEMPLOS DE TIPOS DE INDICADORES

- Plazo promedio para atender una solicitud de acceso a información (Tiempo)
- Costo promedio de tramitación de la solicitud (Costo)
- Porcentaje de solicitudes de acceso a información atendidas dentro de los plazos legales (Calidad de Servicio)
- El porcentaje de llamadas atendidas.<sup>3</sup>

### LOS CUADROS DE MANDO.

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

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran

---

<sup>3</sup> Memoria Resumen de Actividades y Resultados de la Práctica de Gestión presentada por Derprosa al VI Premio Andaluz a la Excelencia (2005) en la que resultó ganadora en la modalidad de Mejores Prácticas de Gestión, tanto en Jaén como en Andalucía.



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Este mecanismo de información (a corto plazo) que permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.<sup>4</sup>

### **LAS EMPRESAS USAN EL CMI PARA**

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **CREACIÓN DE SISTEMAS DE MEDICIÓN.**

**1.1.- Perspectivas del accionista.-** Expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimiento, etc

---

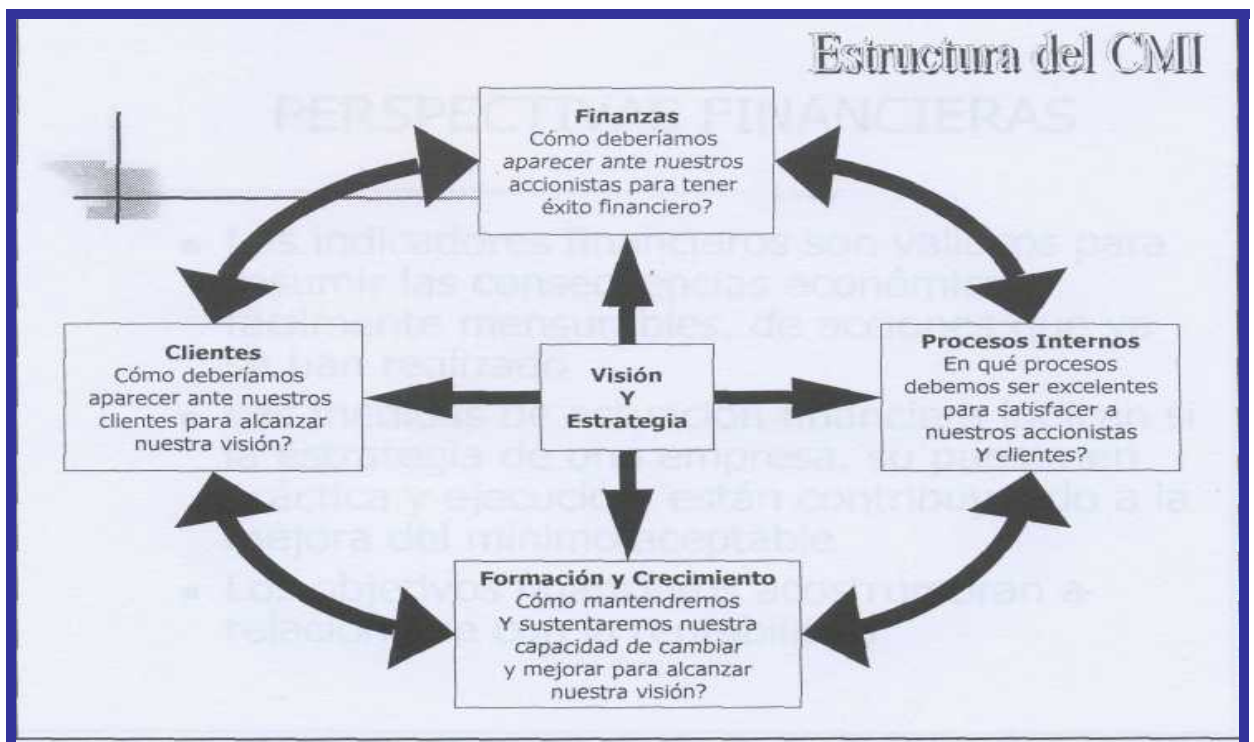
<sup>4</sup> Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**1.2.- La perspectiva del cliente.-** Expresada como metas del cliente (participación de mercado, número de quejas o devoluciones, etc).

**1.3.- La perspectiva interna de la organización.-** Expresada como metas operacionales o del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempos del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, etc.).

**1.4.- La perspectiva de las futuras capacidades.-** expresada como metas de aprendizaje y de innovación (porcentaje de puestos ocupados desde dentro, número de personas capacitadas, periodo entre las rotaciones de trabajo, etc.).



## **LAS CUATRO PERSPECTIVAS**

### **1. *PERSPECTIVA FINANCIERA***

Nos indica el resultado económico, financiero, la generación de riqueza, que la organización va obteniendo como consecuencia de la correcta implementación y accionar de la estrategia, evidenciada en el funcionamiento de las tres restantes perspectivas

- Su medición y monitoreo se realiza mediante variables e indicadores que se encuentran vinculados con el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, utilización de activos, inversiones, gestión de riesgo, gestión del precio, entre otros temas, en las diferentes áreas de la empresa.
- Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.
- El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones de las cuatro perspectivas
- Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera

### **2. *PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES Y MERCADOS***

- Nos proporciona la información y elementos necesarios para monitorear, controlar y mejorar la gestión de la organización frente a sus mercados y clientes, en función de los lineamientos estratégicos que hemos establecido.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- La medición y monitoreo de esta perspectiva considera variables e indicadores relacionados con participación, precio, servicio, satisfacción, fidelidad y rentabilidad de clientes entre otros, direccionados por la estrategia empresarial.
- Un proceso de formulación de la estrategia debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a:

1. Precio
2. Calidad
3. Funcionalidad
4. Imagen
5. Prestigio
6. Relaciones
7. Servicio
8. Tiempo

### ***3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS = PROPUESTA DE VALOR AÑADIDO.***

- Los procesos internos deben ser diseñados en función de los requerimientos de los diferentes grupos de interés (stakeholders), y su forma de operar, se traducirá en los resultados percibidos por los mencionados grupos.
- Los procesos internos pueden definirse en función de una cadena de valor diseñada para cumplir las expectativas de los stakeholders y cada vez se hace más necesario considerar también que esta cadena de valor no solo es física sino virtual en muchas de sus manifestaciones
- La medición y monitoreo de esta perspectiva considera indicadores que evidencien como los procesos de la empresa adicionan valor y rentabilidad,

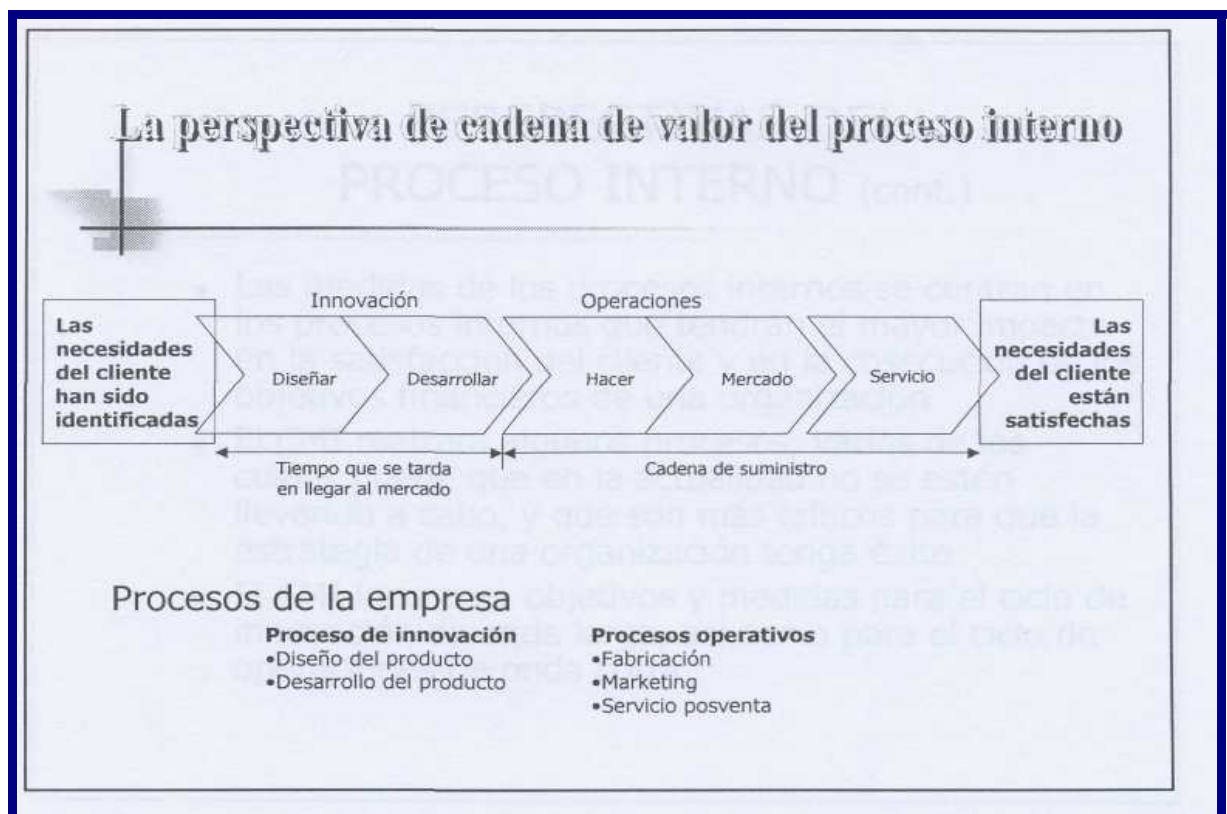
## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

así como, generan los mayores niveles de productividad y calidad en productos y servicios.

- Los directivos identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **4. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DINAMICA ORGANIZACIONAL**

- Esta perspectiva posibilita entender y gestionar de mejor manera la sustentabilidad del negocio y mantener por tanto el proceso de mejora permanente e innovación en las demás perspectivas.
- Su medición y monitoreo, considera, entre otros, indicadores relacionados con la gestión del recurso humano, aprendizaje y desarrollo de la cultura organizacional (organizaciones inteligentes), comunicación e información organizacional, entre otros puntos, como bases para el desarrollo de una dinámica organizacional positiva <sup>5</sup>

### **CONVERTIR LA VISIÓN**

Ayuda a gerentes a crear consenso respecto a la visión y a la estrategia de la organización.

Deben expresarse como un conjunto integrado de objetivos y medidas, que describan los impulsores a largo plazo del éxito.

### **COMUNICACIÓN Y VINCULACIÓN**

Permite a los gerentes comunicar las estrategias a los niveles superiores e inferiores de la organización y vincularlas con los objetivos departamentales e individuales, cerciorándose de que los niveles comprendan la estrategia a largo plazo y que los objetivos se armonicen con ella.

### **PLANEAMIENTO EMPRESARIAL**

Permite a las compañías integrar sus planes empresariales y financieros.

---

<sup>5</sup> Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press. Rohm, Howard, "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Crear un adaptador balanceado obliga a las compañías a integrar sus procesos de planeamiento estratégico y de presupuestación garantizando que apoyen sus estrategias, fijando metas como base para distribuir recursos y fijar prioridades.

### **RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE**

Da a las compañías lo que llamamos aprendizaje estratégico.

Estos procesos se concentran en determinar si la compañía, sus departamentos o sus empleados en forma individual, han alcanzado sus metas financieras programadas.

El anotador permite a las compañías modificar las estrategias para reflejar el aprendizaje de tiempo real.

Un sistema de retroalimentación estratégica debe ser capaz de probar, validar y modificar las hipótesis implícitas en la estrategia de una unidad empresarial.

El aprendizaje consiste en reunir retroalimentación, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia y hacer los ajustes necesarios.

### **APRENDIZAJE ESTRATÉGICO**

Enuncie la visión compartida de la compañía, definiendo en términos claros y operativos los resultados de la misma. El anotador comunica un modelo holístico que vincula los esfuerzos y los logros individuales con los objetivos de la unidad empresarial.

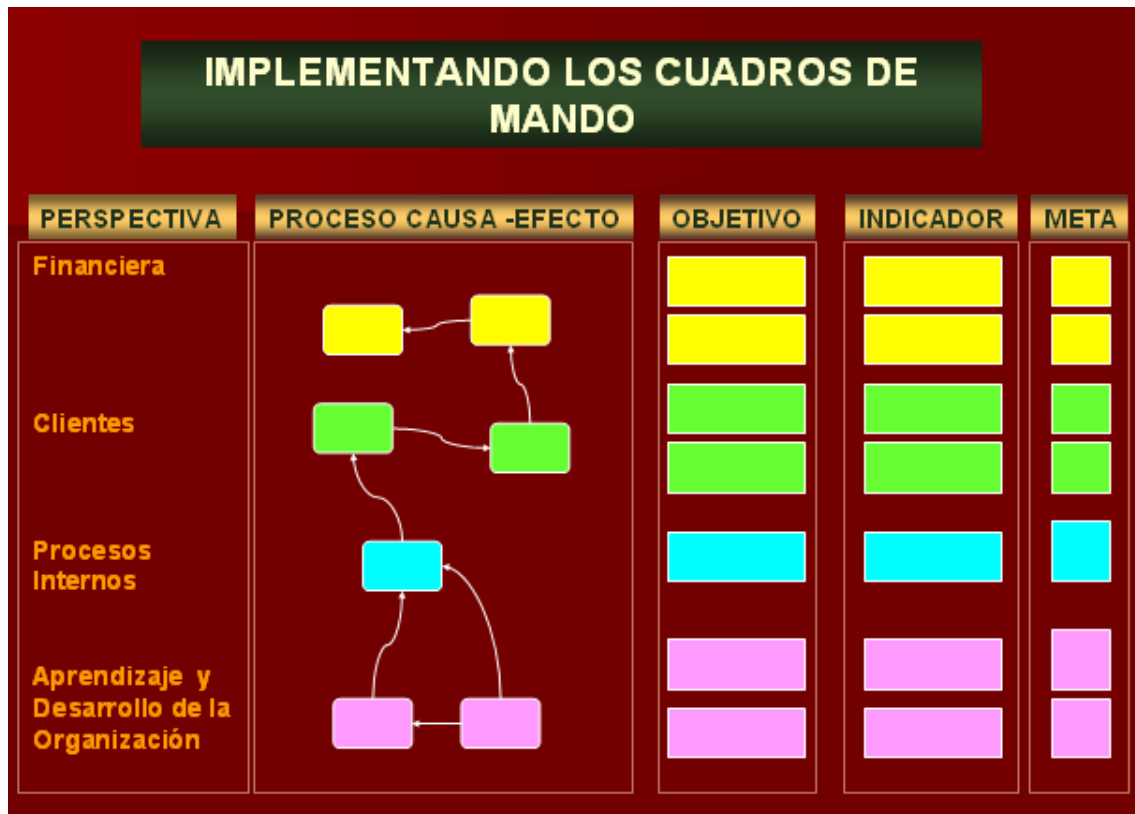
### **HACIA UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Identificar y armonizar iniciativas estratégicas

Realizar revisiones periódicas del desempeño para aprender respecto a la estrategia y mejorarla.



## GESTIONANDO LA ESTRATEGIA

“Las organizaciones necesitan un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado explícitamente para gestionar la estrategia, no la táctica”.

“La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia”.

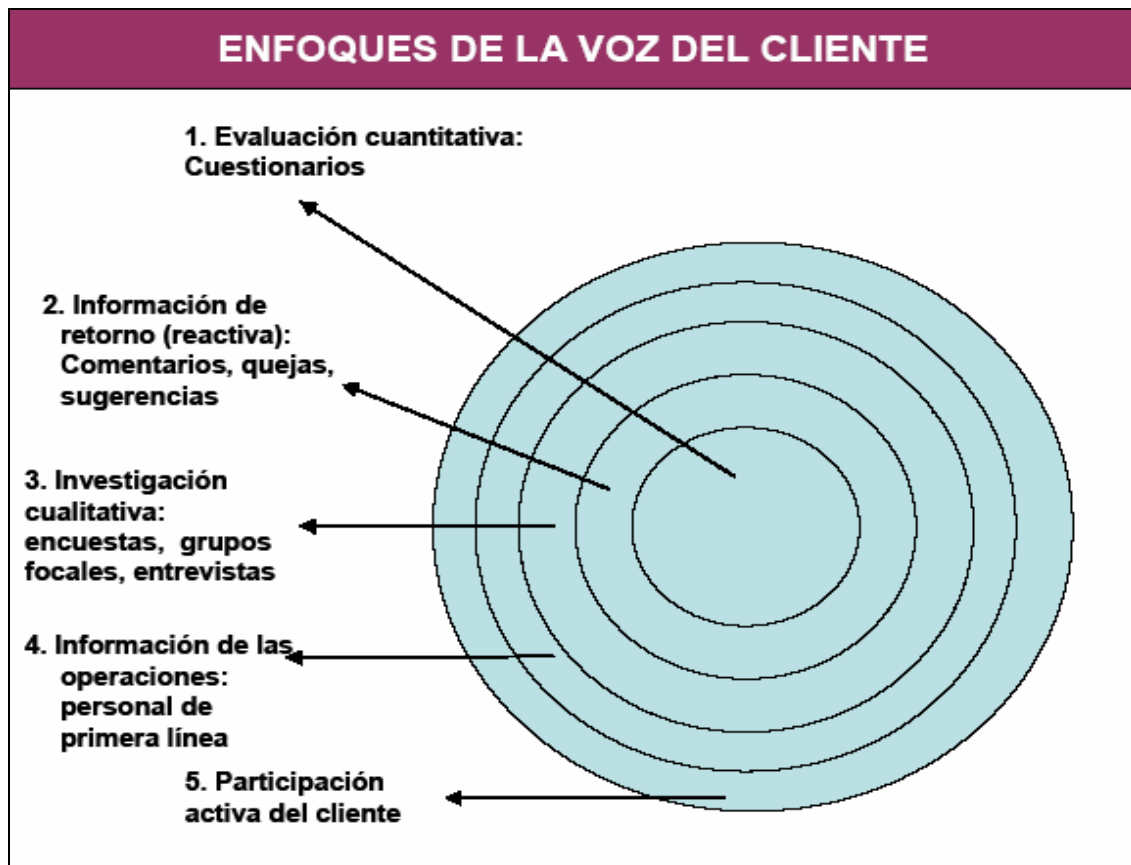
“El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”.

“La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo por los resultados a corto plazo”.

## LA VOZ DEL CLIENTE COMO ELEMENTO

### CRÍTICO PARA LA GESTIÓN

Existen distintos niveles para “escuchar” la Voz del Cliente y utilizarlo como instrumento de información para la empresa destinado a conseguir la máxima satisfacción y fidelización de los mismos, tal y como indica la figura:



El primer nivel, el más elemental, lo constituyen los **enfoques cuantitativos**, donde se pide al cliente que valore el servicio con una métrica concreta, de muy malo a muy bueno.

El segundo nivel lo constituyen **enfoques más cualitativos**, donde se recoge información del cliente en forma de comentarios, sugerencias, quejas, etc.

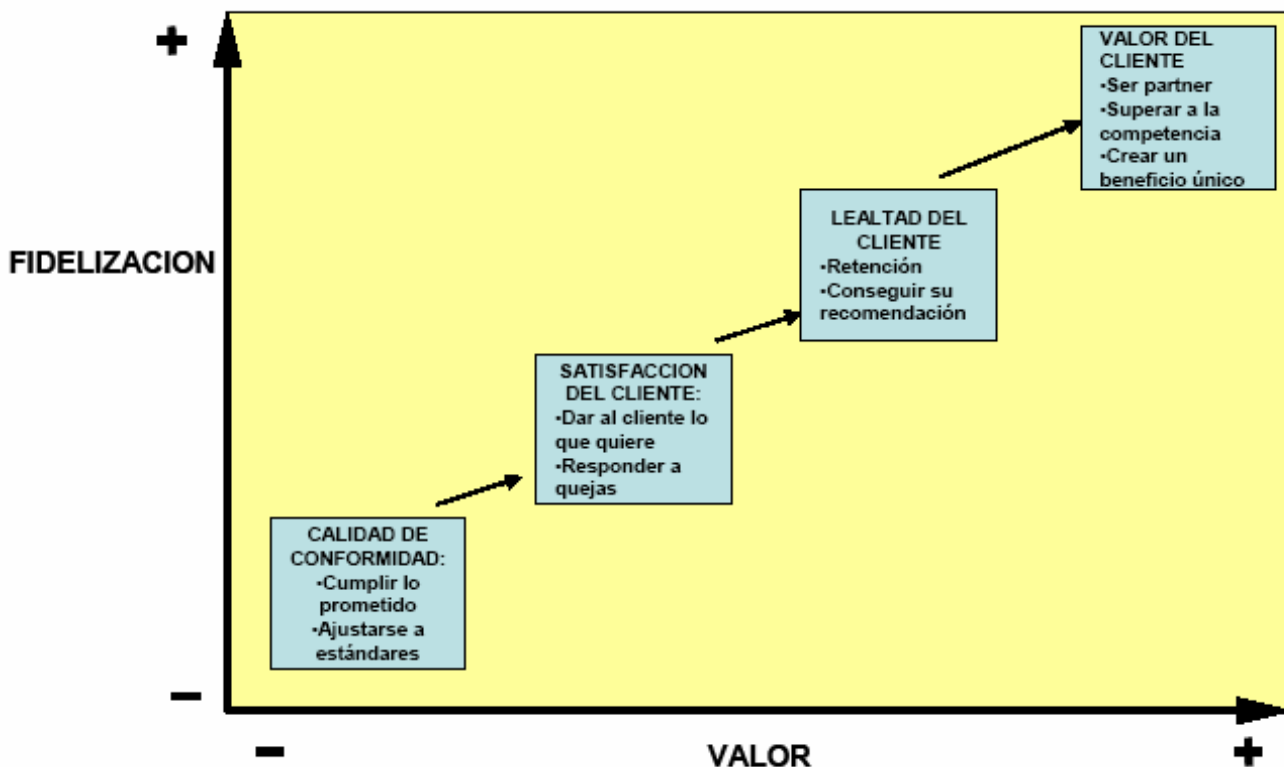
## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

En el tercer nivel se emplean **técnicas de investigación cualitativa más sofisticadas**, como encuestas más detalladas, entrevistas en profundidad, etc.

El cuarto nivel consiste en la **utilización del conocimiento existente** dentro de la empresa por el personal en contacto con el cliente en los “**momentos de la verdad**” de la prestación del servicio.

El último nivel implica al cliente en cuestiones estratégicas, como es el proceso de desarrollo de productos y servicios, la definición de mercados, etc.

Evidentemente estos niveles no son exclusivos, ni consecutivos. Representan distintas opciones para la empresa que se pueden emplear de forma conjunta, aisladamente para situaciones concretas, etc. y lo importante es siempre, la utilización que hace la empresa de la información obtenida de las diversas fuentes. Dicha utilización configura el nivel de gestión de la empresa de cara al cliente, tal como muestra la tabla siguiente:



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Estos tipos de gestión se relacionan estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de evolucionar desde una simple calidad de conformidad a una gestión del valor del cliente, tal como muestra la figura siguiente:

Tipo de Gestión	Descripción	Niveles
Reactiva	La empresa reacciona ante la insatisfacción del cliente, expresada a través de quejas y reclamaciones.	1,2
Activa	Se caracteriza por la búsqueda sistemática de la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario contar con instrumentos de medición del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa.	3,4
Proactiva	Incluye las dos etapas anteriores y va más allá, al preocuparse de la lealtad o fidelidad de los clientes, y de su impacto en la cuenta de resultados	1,2,3,4,5

Con objeto de profundizar en el conocimiento de los clientes y avanzar hacia una Gestión Proactiva de los mismos, como socios de negocio, la Alta Dirección de una Organización debe disponer de una visión global y lo más completa posible de la percepción del cliente.

**Esta visión global y completa, estaría formada por los siguientes elementos clave:**

- Un índice de satisfacción general de los clientes
- El conocimiento de la satisfacción de los distintos segmentos de clientes, definidos en función de :
  - Los servicios ofrecidos
  - La distribución geográfica de los clientes
  - El volumen de negocio de los mismos

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- La importancia asignada a los mismos por parte de los responsables de la Organización, en función de los objetivos estratégicos
- Entre otros
- Los distintos atributos del servicio y el grado de importancia que el cliente les asigna
- Un análisis del alineamiento de las acciones de mejora planteadas internamente con las necesidades de los clientes

Como consecuencia de este conocimiento detallado de los clientes, se definiría un plan de acciones de mejora que, llevado a cabo mediante metodologías como **Seis Sigma** u otras, permitirían mejorar de forma significativa los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes de la Organización.<sup>6</sup>

### **PRESUPUESTO**

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

Las previsiones son más o menos importantes porque las direcciones de las empresas se encuentran en la necesidad de hacer mayores inversiones de capital para períodos más largos.

Para asegurar el éxito, los directores necesitan cantidades crecientes de información que alumbren el futuro. Los directores tienen que descubrir cuál es el mejor método o modo de actuar en un futuro incierto, sobre el que no tienen más que un control limitado.

---

<sup>6</sup> Recopilación Estratégica de Planificación Estratégica.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Además, a medida que las empresas crecen en ámbito y tamaño, diversificándose cada vez más por líneas de productos, no sólo se enfrentan con problemas de carácter interno, sino también con otros globales.

Algunas reglas básicas para un buen procedimiento analítico de previsión son:

1. El analista debe conocer el campo en el que trabaja, debe tener un conocimiento adecuado de la realidad de su sector, tanto de los aspectos técnicos como de todos los demás. El autor de la previsión no puede incluir todos los factores en sus hipótesis, pero debe estar preparado para juzgar las consecuencias y sus posibles efectos sobre las previsiones.

2. Todas las previsiones están basadas en hipótesis. Estas hipótesis deben abarcar tantos factores externos como internos. Son factores externos: la competencia, la situación económica, los factores internos son el resultado de las políticas adoptadas por la empresa sobre las existencias, la gama de productos y la calidad.

3. El objetivo de la previsión se debe establecer claramente. La recogida de datos estadísticos y su análisis no tienen ninguna utilidad, a no ser que se hagan con un propósito en la mente.

4. Una vez que se dispone de los datos hay que desarrollar una hipótesis o posibles soluciones. Esa hipótesis debe surgir de la preparación teórica y práctica del analista, de la investigación y de todos los demás hechos que pueda reunir.

5. Hay que depurar y contrastar cuidadosamente los datos pertinentes a esa hipótesis. La hipótesis ha de ser completa y bien definida

.

6. Ninguna previsión debe aceptarse como definitiva. Todas se deben revisar constantemente, según los últimos datos de que se disponga. Evidentemente, no se puede considerar a la hipótesis como una ciencia exacta.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

A continuación alguna Presupuesto que se pueden realizar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
  
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
  
- **Presupuestos de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
  
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
  
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
  
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el “presupuesto de presupuestos”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición





**TIMSA S.A.**

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL**

Actualmente las Empresas se encuentran en crecimiento global, y la competencia es cada vez mas fuerte, por ello es importante realizar un análisis situacional y ambiental, que proponga un programa de mejora para poder enfrentarnos a los cambios y retos del mercado.

Este mundo de cambios rápidos nos somete a un constante aprendizaje, centrando la riqueza de las naciones en el conocimiento y la capacidad de su gente, asumiendo el estado un nuevo rol en su gestión y control.

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Actualmente en el entorno que se desarrolla la empresa hay que tomar en cuenta los aspectos externos, los mismos que comprenden todos los factores que se encuentran fuera de la organización que son importantes analizar para determinar en que aspectos nos favorecen o desfavorecen.

El análisis externo se divide en 2 grandes grupos Macroambiente y Microambiente, en cada análisis se determinará las Oportunidades y Amenazas del entorno que afectan a nuestra Empresa, tanto directa como indirectamente.

A continuación se analizaran cada uno de ellos:

#### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

El macroambiente de TIMSA S.A. a ser analizado, incluirá la determinación de los principales factores externos que involucra su entorno y tienen influencia directa

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

sobre su funcionamiento, es decir analizar las características que son ajenas al control de la empresa.

## 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

## 2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO LEGAL

## 2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

## 2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

## 2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

### **2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO**

A continuación en el factor económico, se detallarán los principales indicadores económicos que influyen y tienen relación directa con el desenvolvimiento de la empresa.

Dentro de nuestro análisis del factor económico que vamos a estudiar, se tomará en cuenta los siguientes indicadores:

- |                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 1. Salario Mínimo Vital    | 2. Inflación   |
| 3. Tasas de interés activa | 4. Riesgo País |
| 5. PIB                     |                |

#### **1. SALARIO MÍNIMO VITAL**

El salario Mínimo Vital es muy importante para la Economía de las familias Ecuatorianas, es por esto que el incrementó de 10 dólares se dio después de analizar varios factores.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Este aumento permite elevar también el ingreso mínimo mensual de 298 a 308 dólares permitiendo a la población tener mayor poder adquisitivo incrementando así nuestro volumen de instalaciones de los diferentes productos.

Puedo concluir que en los últimos 6 años el salario mínimo vital se ha duplicado, según estadísticas salariales del BCE, A partir del año 2000, el salario mínimo vital ha ido en aumento. De US\$91 en el 2000 a US\$186,6 en el 2006, y desde el mes de enero 2007 US\$198,3 para ubicarse en el 2008 en US\$200.



Grafico 1.1

Fuente: IDE.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

Como podemos apreciar en el grafico 1.1 el indicador marca una tendencia positiva para el 2008, es decir una **oportunidad** ya que a mayores ingresos, mayor capacidad adquisitiva del mismo, originando un incremento en las ventas de sanitarios, griferías, hidromasajes para nuestras instalaciones y servicios.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 2. TASA DE INFLACIÓN

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

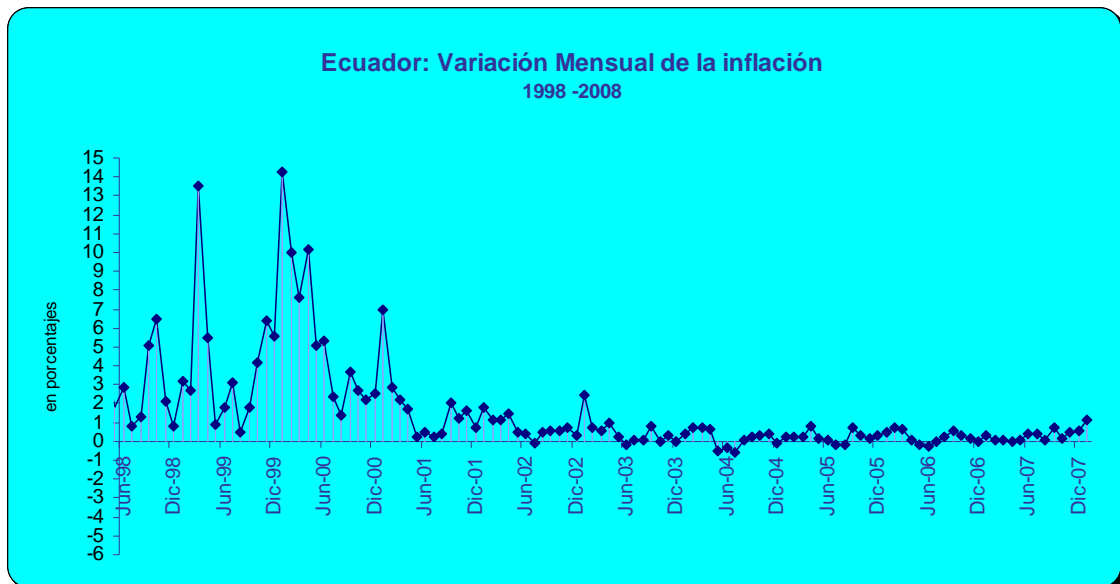


Gráfico 1.2

Fuente: Banco Central del Ecuador.

### Porcentaje de Inflación Mensual

Meses	Porcentaje		
Meses	2006	2007	2008
Enero	0,5	0,3	1,1
Febrero	1,2	0,4	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Marzo	1,9	0,5
Abril	1,9	0,5
Mayo	1,8	0,5
Junio	1,5	0,9
Julio	1,6	1,3
Agosto	1,8	1,4
Septiembre	2,4	2,1
Octubre	2,7	2,2
Noviembre	2,9	2,7
Diciembre	2,9	3,3

En los 2 últimos años la inflación anual ha fluctuado entre el 1,2% y el 4,2% El primer semestre del 2005 este indicador era en promedio 1,51%. Sin embargo estos niveles no se mantuvieron bajos, y en diciembre, la inflación anual fue de 3,14%. Para diciembre del 2006, la inflación se ubicó en 2,87.

Sin embargo este último año, y debido a las constantes crisis políticas que hemos sobrellevado, deterioro de la economía del país, una mala política económica, a más de la intensiva devolución de fondos de reserva, a pesar de todos estos problemas se puede observar que el país se ha mantenido en niveles del año anterior, alcanzando en sep/07 un porcentaje del 2.1% aunque para diciembre sube a 3.36% pero esto se da más por las especulaciones a enero del 2008 tenemos un porcentaje del 1.1% esperando que se mantenga a la baja.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

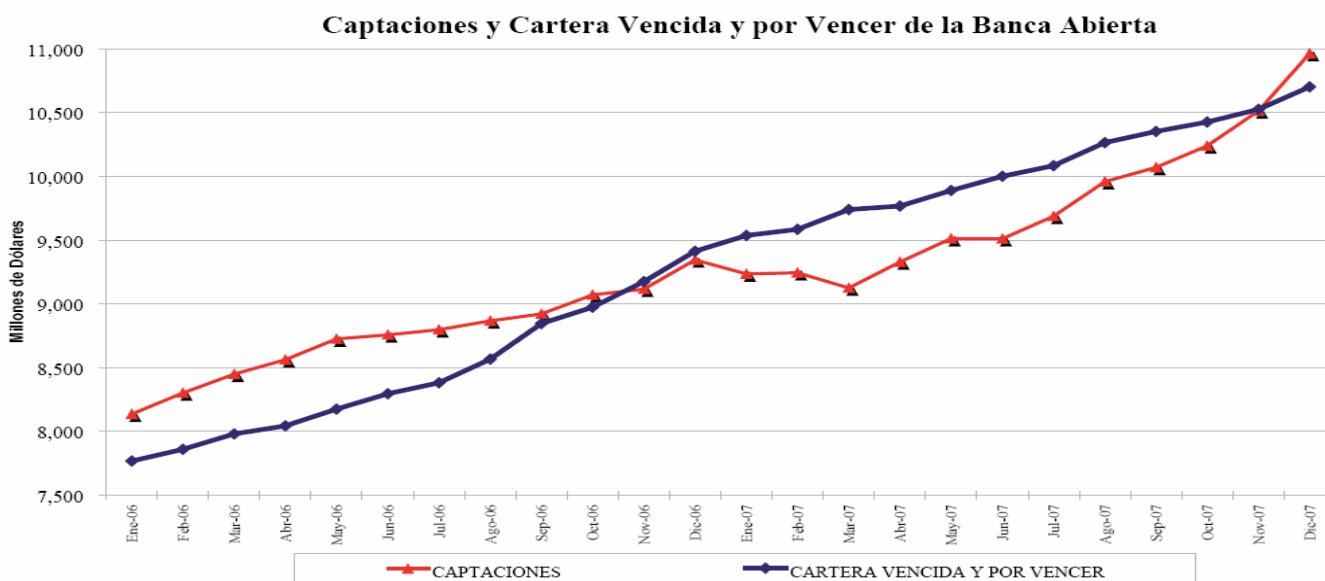
Según las estadísticas la tasa de inflación se encuentra a la baja lo que representa una oportunidad ya que mejora el poder adquisitivo de las personas originando un aumento en el consumo y la inversión.

### 3. TASA DE INTERÉS.

Las tasas de interés, es el porcentaje extra que se incluye en el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona, o por la obtención de capital, a lo largo de un determinado tiempo

Las tasa de interés activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad, además de ser una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

### TASA DE INTERÉS



**Gráfico 1.3**

**FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Siendo la tasa de interés activa “el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta”, se puede decir que la misma ha tenido fluctuaciones considerables que reflejan la incertidumbre que ha traído consigo la dolarización y los profundos cambios políticos sufridos en los últimos cinco años.

Incluso con los rumores de inestabilidad que surgieron a raíz de la quiebra del Banco de los Andes en los últimos meses del 2006, el Índice de Credibilidad Bancaria (ICB), se mantuvo en un nivel alto, llegando a los 79 puntos en Enero 2007. Todavía hay varios elementos que presionan al índice a mantenerse bajo los 100 puntos

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **AMENAZA**

- Se puede concluir así que la alta tasa activa es un punto que influye de forma negativa provocando una **amenaza** al sector de servicio, en vista de que existen pequeñas empresas, como TIMSA S.A. que desearían acceder a un crédito bancario para ampliar su capacidad instalada o renovar sus instalaciones, pero cuyo camino se cierra al tener estas entidades, intereses tan altos como los reflejados durante estos últimos cinco años.
- Podemos decir que un factor negativo también se presenta al disminuir el poder de endeudamiento de los clientes, y esto se da por la desconfianza que se tiene hacia los bancos.

#### **4. RIESGO PAÍS**

El Riesgo País no es más que la seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros.



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Según el grafico 1.4, logra en abril del 2005, 483 puntos, siendo este valor un record histórico dentro de una economía dolarizada. Sin embargo la especulación e incertidumbre que vivió el país durante la primera etapa de las elecciones, sumada a ciertas declaraciones de los candidatos, elevaron el Riesgo País por sobre los 600 puntos.

Este indicador siguió elevándose ya con Rafael Correa como presidente. El 24 de enero de 2007 se registró el valor más alto del EMBI en el país desde que el nuevo mandatario está en el poder, con 1048 puntos, cifra que no se había registrado en los últimos años.

Descendió durante los cuatro primeros meses del año; en mayo se ubicó en 620 puntos, el mes de julio cerró con 711 puntos, en agosto disminuyó a 676 puntos, en septiembre registró 616 puntos; en octubre registró 575 puntos y para noviembre cerró con 616 puntos.

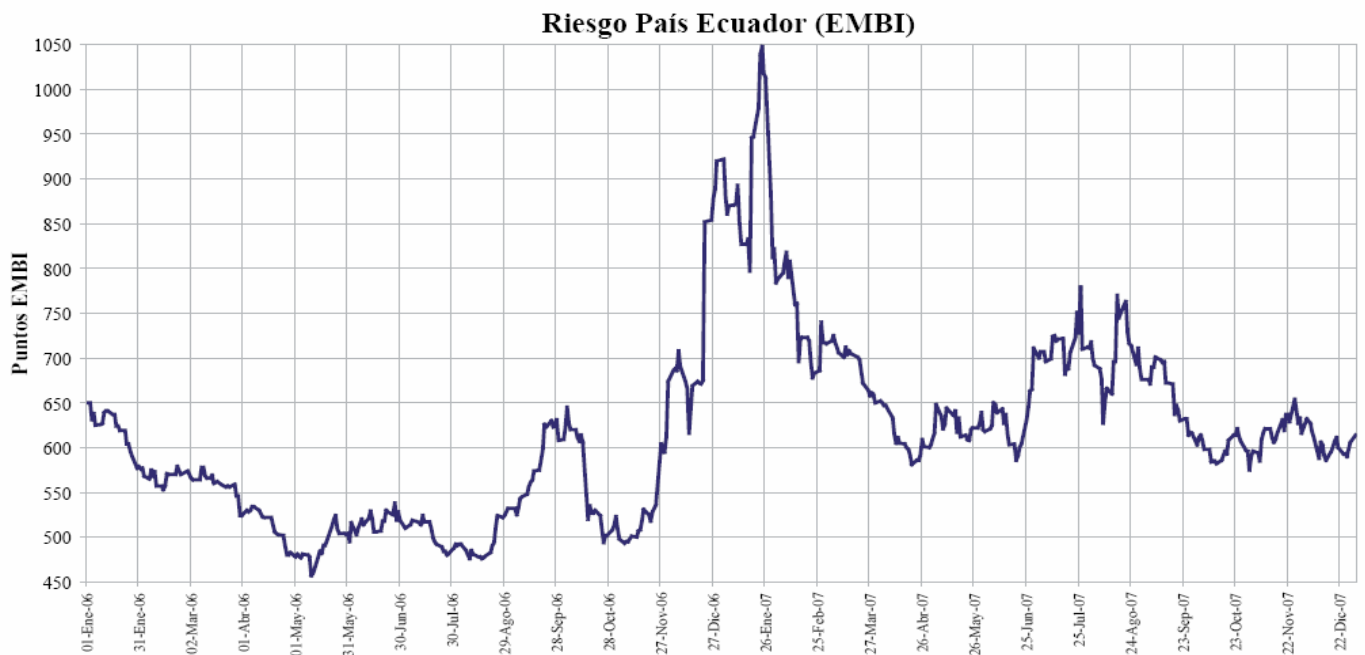


Gráfico 1.4

**Fuente: Banco Central del Ecuador.**

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

Si la tendencia del Riesgo País se mantiene a la baja vamos a incrementar la inversión extranjera, es decir podemos observar que existe una aparente estabilidad en el país, por lo cual se genera una oportunidad para las Empresas de Servicio, ya que va demostrar a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones y darse cuenta que nuestro país esta confiable y puedan hacer negociaciones.

## **5. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El Producto Interno Bruto (PIB), refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo (por lo general un año, aunque a

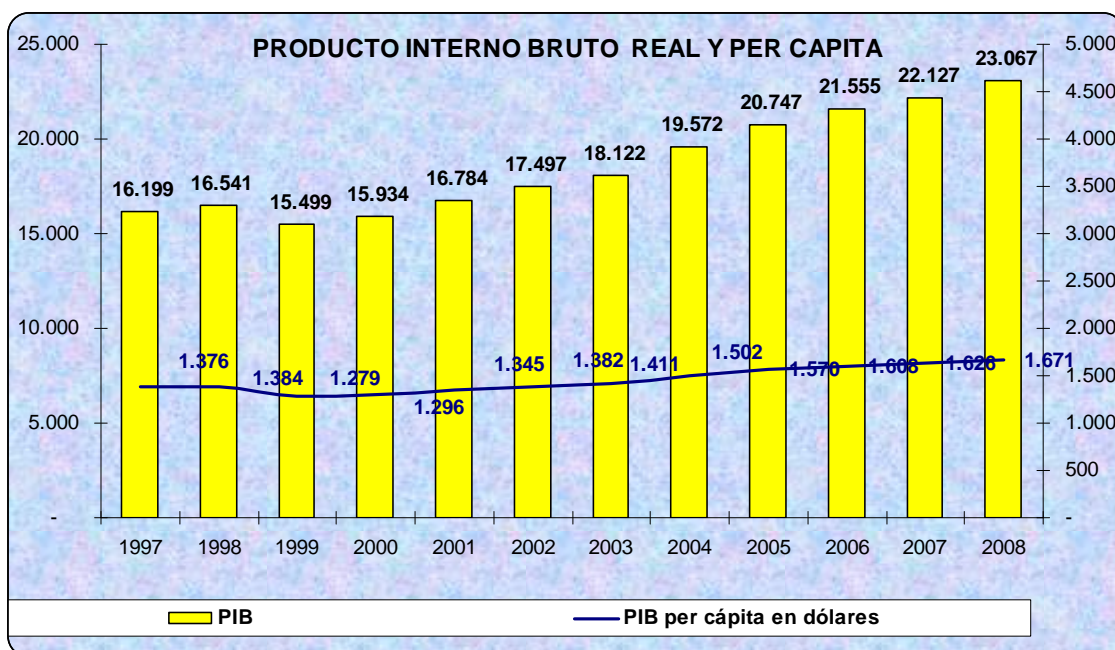
## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

veces se considera el trimestre), con independencia de la propiedad de los activos productivos.

El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones).

El PIB se puede establecer de tres maneras: sumando el valor de todos los bienes y servicios producidos; sumando todos los gastos invertidos en bienes y servicios; o sumando la remuneración de todos los factores productivos.

En teoría, los tres métodos de cálculo deben ofrecer un mismo resultado, puesto que la producción tiene que ser igual al gasto, que a su vez es igual a los ingresos.



**Gráfico 1.5**

**Fuente: Banco Central del Ecuador.**

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El Producto Interno Bruto, “mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país”

Según este indicador, se puede contemplar un relativo crecimiento en cifras de la economía ecuatoriana como demuestra el grafico anterior.

A partir del año 2000 el PIB real ha experimentado un crecimiento del 156,6% al pasar de US\$ 15,93 mil millones a US\$ 40,89 mil millones en el año 2006. En 1999 la economía registró una variación de -6,30%, el peor registrado desde 1994 ya que la economía sufrió una fuerte inestabilidad política y monetaria.

Sin embargo se recuperó y según cifras semi definitivas del BCE, el 2004 sería el año de mayor crecimiento con 7,92%, cerrando el 2007 con 2,6%. Para este año se ha previsto que la economía crezca un 4,2% para el año 2008.

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **OPORTUNIDAD**

Como nos damos cuenta el Producto Interno Bruto del Ecuador ha subido, según datos del Banco Central las perspectivas para los próximos años son de crecimiento por lo que representaría una oportunidad para la industria de servicios, ya que con mayores importaciones de productos la empresa va tener mas instalaciones y visitas técnicas que atender.

#### **2.1.1.2 FACTORES POLÍTICO LEGAL**

Con el análisis del factor político vamos a determinar las incidencias de la actuación y el proceder de los gobernantes del país, así como los nuevos cambios que se van a presentar.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

La política del Ecuador es un importante factor que influye sobre la economía del país, lamentablemente la mayoría de veces, de manera nefasta poniendo numerosas trabas e impidiendo el desarrollo de los sectores productivos.

Como es de conocimiento general, el Ecuador se ha vuelto un país conocido por desechar gobierno tras gobierno en caso de inconformidad o incompatibilidad con su población, tanto así que en la última década, han pasado siete distintas administraciones, de las cuales tres han sido derrocadas por el descontento del pueblo.

Lo más doloroso es que se han perdido los aspectos ideológicos y la organización en los partidos políticos, lo que hace la cruel realidad de que la política es solo un juego de oportunismos, de caciquismo, de populismo; y, lo que es más cruel, la política es el resultado de una estructura oligárquica, en uno de los países como Ecuador que tiene una de las distribuciones más injustas de la riqueza y del ingreso; por ello, construir un modelo de desarrollo humano y sostenible, solo podrá emerger de un diálogo profundo entre todos los ecuatorianos y ecuatorianas al margen de todo tipo de discriminación.

La cultura del diálogo es la base de la concertación, del consenso y, particularmente, de la democracia como eclosión de la ciudadanía.

### **Tendencias Políticas.**

Los cambios políticos que se dan a nivel nacional recaen de manera general sobre el desarrollo productivo del país y en forma particular en las pequeñas Empresas.

Dentro del factor político se analizarán las causas que infieren directamente sobre el desarrollo del sector de servicios del Ecuador.

Las causas del mal manejo de los gobernantes también se han dado por la partidocracia, conformada por los mismos de siempre que lo único que hacen es robar y velar por sus intereses más no por el pueblo.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### AMENAZA

Estas tendencias políticas afectan a nuestra Empresa ya que al tener una inestabilidad los inversionistas no quieren comprar ni vender, los distribuidores no quieren vender provocando especulaciones y esto trae consigo subida de precios, por ello podemos decir es una amenaza ya que existe una desconfianza total por parte del pueblo por los malos gobiernos anteriores quienes entran con una buena campaña y a la final no hacen nada por el país, mal utilizando los recursos.

### **Asamblea.**

El pueblo Ecuatoriano cansado del Congreso Nacional con sus miembros los diputados ha elegido plantear la nueva Asamblea Constituyente, esperando cambiar la sociedad ecuatoriana hacia un régimen de equidad y de justicia, **donde cuente más el Ser que el Tener**; y, sería conveniente, que no se desperdicie este insólito espacio, por lo que es vital que se expliciten las alternativas de desarrollo, los modelos posibles y probables y, sobre todo, que se haga del diálogo y del consenso la base del convivir nacional.

Estamos a esperas de decisiones que tome la Asamblea sobre leyes que beneficien o afecten a nuestro sector, esperemos estos cambios se han respetados no como siempre la partidocracia termine con las disposiciones que da el pueblo o con su voto.

Algunos los puntos a tratar son:

El Capitalismo Globalizado, El Socialismo del Siglo XXI, El Desarrollo Humano y Sostenible, Cultura del Diálogo, Dolarización, La Despolitización de los

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Organismos de Control, Protección del Medio Ambiente, Nacionalización del Petróleo, Salud y Educación, Creatividad e Investigación, La Discriminación Racial y la Discriminación de Género, Acceso a los factores de producción, Acceso a la Tierra, Acceso al Capital

El Acceso al Trabajo, El Acceso a la Empresa, Acceso a la Innovación, Acceso a la Información, La Planificación Indicativa para el Desarrollo

Podemos definir que los puntos que afectan a nuestra empresa son:

**Salud y Educación:** La reproducción biológica y la reproducción social dependen de la salud y educación; por ello, es indispensable que se asigne el 10% del PIB a estos sectores. Hay que universalizar la instrucción básica de por lo menos 12 años garantizando su cobertura y principalmente su calidad, en este aspecto es vital la promoción, capacitación y retribución al trabajo de los maestros en todos los niveles de instrucción y evitar que la educación sea manejada desde intereses donde prevalece el sentido gremial, por demás legítimo, sobre la vocación educadora de los profesores; sin buenos docentes no habrá desarrollo pleno posible.

**Creatividad e Investigación:** Esta es la brecha más importante que tiene el Ecuador frente al resto del mundo, por lo que es indispensable que se asigne el 2% del PIB a investigación y creatividad. Acuerdos inteligentes de cooperación con los países desarrollados, con sus universidades y escuelas politécnicas y, fundamentalmente la cooperación Sur-Sur, son básicos Hay que hacer una cruzada nacional en pos de la creatividad e investigación.

**El Acceso al Trabajo:** El acceso al trabajo es la piedra de toque y la base del empleo, que es el desafío más importante de todas las sociedades modernas y premodernas. Si la constituyente y la nueva constitución puede alcanzar el empleo pleno o diseñar rutas de gobernabilidad para alcanzarlo; con seguridad, sería el logro más importante para el nuevo Ecuador que se trata de crear.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**El Acceso a la Empresa:** El liderazgo empresarial es básico y está ligado a la producción, productividad y competitividad; por ello crear espíritu de empresa, sobre todo para las PYMES, las pequeñas y medianas empresas, es fundamental, para superar el subdesarrollo.

**La Planificación Indicativa para el Desarrollo:** Un país sin objetivos y metas de largo plazo y aliento no puede encontrar el camino de la Gobernabilidad, ese es el caso del Ecuador. Las economías más prosperas y con los índices más altos de desarrollo humano y sostenible, son aquellas que tienen políticas de Estado y no de Gobierno y que hacen una magistral combinación del sector público y privado, para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos y metas individuales y colectivos, en el ejercicio de una plena democracia, que combine, adecuadamente, los tres símbolos de la plenitud humana: la libertad, la igualdad y la solidaridad.

Estos temas difíciles y controversiales, entre otros, deben ser tomados en cuenta como prioridad en la Asamblea incentivando así **la cultura del diálogo**; los Constituyentes deben tomar en cuenta que son la base de todos los Ecuatorianos la voz del pueblo para mejorar así la democracia, y sacar adelante a nuestro país.

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **AMENAZA**

Para nosotros la Asamblea Constitucional representa una amenaza ya que nos encontramos con la incertidumbre de los cambios políticos, económicos, sociales que se van a presentar; ya que no sabemos si nos van a favorecer o a perjudicar, es una desconfianza por actos anteriores que han irrespetado a la Constitución y leyes de la República.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO I.V.A**

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

El IVA. es una obligación colectiva que la sociedad se auto impone para corregir una serie de desequilibrios, que en su mayor parte son creados por la propia intervención del Gobierno y del poder; su valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

## ***ANÁLISIS GERENCIAL***

### **OPORTUNIDAD**

El cumplir con la legislación tributaria vigente en el país respalda la imagen de la empresa ante los clientes y autoridades tributarias, por lo que se considera una oportunidad el poder tener respaldos y garantía en el servicio.

#### **2.1.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES**

Ecuador como país pluricultural, multiétnico como varios países tiene gente con su propia manera de ser, con sus propias costumbres e idiosincrasias, TIMSA S.A. basado en los gustos y preferencias de la población, esta dirigida a satisfacer las necesidades, requerimientos del sector Norte, Centro y Sur de Quito, para ello vamos a tomar en cuenta los siguientes puntos:

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

1. Estilo De Vida
2. Desempleo
3. Migración

## 1. Estilo de Vida

Hoy en día podemos ver que en los hogares existen dos profesionales de carrera, es decir una expansión de áreas residenciales de alto ingreso en ciudades globales y vemos una re-urbanización de la vida familiar, en función de los requerimientos de esos profesionales y consecuentemente también niños, pese a que pueden no tener tiempo para ello.

Estos trabajos demandantes y absorbentes en tiempo impiden llevar adecuadamente los modos usuales de manejo de las tareas de la casa y estilo de vida.

Una proporción creciente de las tareas de los hogares es reasignada al mercado: son comprados directamente como bienes y servicios o indirectamente a través de trabajo contratado. Como consecuencia, estamos viendo el retorno de las así llamadas "clases de servicio"

La gente de un nivel económico medio y medio alto considera que es mejor contratar los servicios de una Empresa sería que brinde garantías en sus instalaciones, personas capacitadas en el área de plomero a dejar en manos de un maestro X que no tenga la confianza y que aparte pierde la garantía por manipulación según normas de Edesa S.A.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

Con los nuevos estilos de vida las personas no tienen tiempo para su hogar y prefieren contratar personal capacitado para que realicen las diferentes instalaciones de su hogar ya que en la actualidad la familia se ve obligada a que Padre y Madre trabajen y estén fuera del hogar.

Por lo señalado podemos decir que representa una oportunidad para nuestra Empresa, ya que entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.

### **2. Desempleo**

Desempleo es el paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

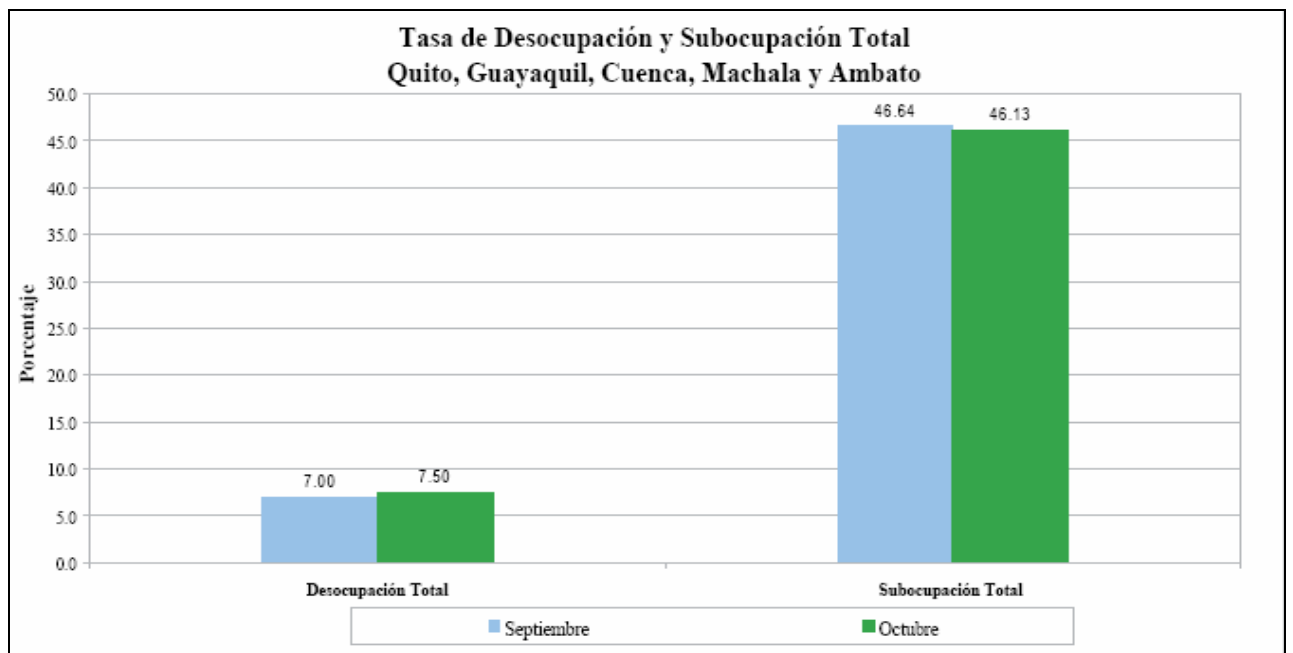
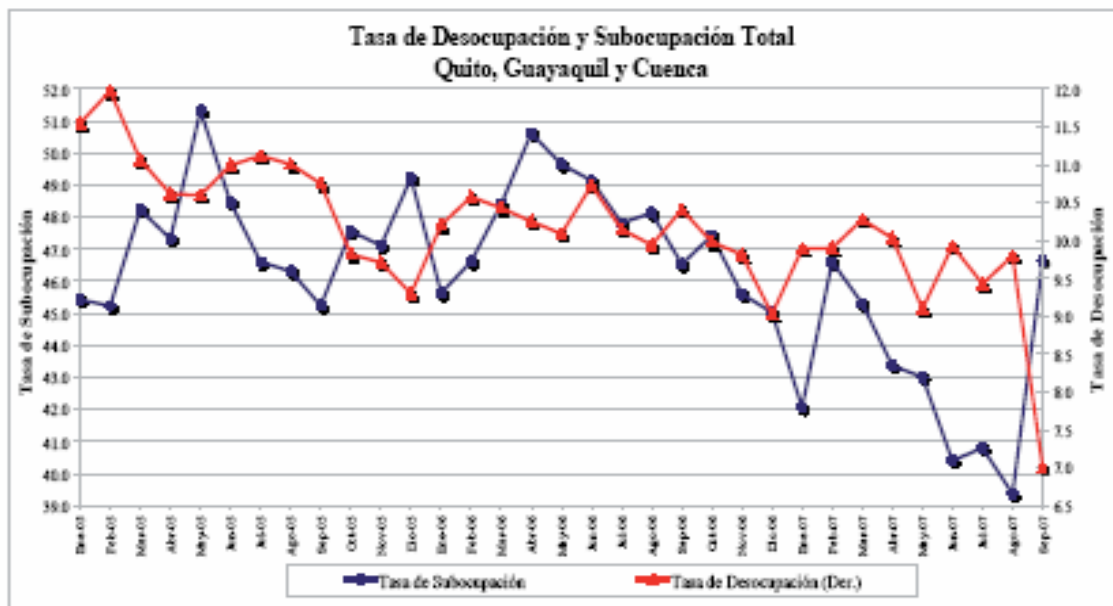
El subempleo que incluye a los trabajadores a medio tiempo o que perciben menos del salario mínimo.

Este factor se ha mantenido en niveles altos durante la última década. Aparentemente muestra un descenso en el 2000 luego de la instauración de la dolarización, sin embargo cabe recalcar que este se da principalmente debido a la masiva migración experimentada en los últimos años.

A continuación se presentan las tasas de desempleo y subempleo en los últimos tres años en el país

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## EMPLEO



**Gráfico 1.6**

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como nos damos cuenta en el gráfico podemos recalcar que se presenta una disminución progresiva de la tasa de participación (oferta de trabajo), correlativa a la tasa de ocupación (demanda de trabajo) y señala un síntoma preocupante que

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

se relaciona con un estancamiento del crecimiento de los sectores productivos y posiblemente, el crecimiento de un segmento de población desalentada por la caída de la demanda en el mercado laboral.

Por otra parte el subempleo, que según el Estudio de Economía Ecuatoriana en Cifras es la situación de personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital, se ha mantenido en cifras altas y constantes durante la última década.

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **AMENAZA**

En los últimos años nos damos cuenta como han variado las tasa de desempleo y subempleo las cifras descritas en el gráfico anterior son preocupantes, existiendo actualmente gran cantidad de ecuatorianos que, a causa del desempleo, buscan fuentes de trabajo que no competen ni justifican su formación académica, subutilizando así su capacidad y conocimientos, por ello podemos decir es una amenaza para nuestra Industria ya que las personas tienden a disminuir su consumo adquiriendo solo lo necesario.

### **3. Migración**

El efecto que ha producido la migración en la economía ecuatoriana, se puede considerar positiva en términos monetarios. Tanto en el 2000 como en el 2001, las remesas de los emigrantes lograron superar las cifras de las exportaciones de los principales productos tradicionales., lo cual permitió mantener la economía de las familias ecuatorianas en épocas de crisis.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Remesas

Los países de los emigrantes sufren las consecuencias de la pérdida de una parte importante de su población joven, pero se benefician de las transferencias de dinero que envían. El flujo de “remesas” se ha convertido en un factor importante para la economía de muchos países en desarrollo.

Las provincias que tienen participación en el envío de remesas son: Azuay con el 45,6%; Manabí con el 5,4%; Loja con el 4,4 %; Cañar con el 3,7%, y el resto del país con el 40,9%. Los recursos que los familiares de los emigrantes reciben, los destinan en la mayoría de los casos a construcción de vivienda propia. Sin embargo también hay un buen porcentaje de las remesas que se canalizan a la compra de vehículos o artículos de línea blanca.

### REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA Tercer Trimestre 2007

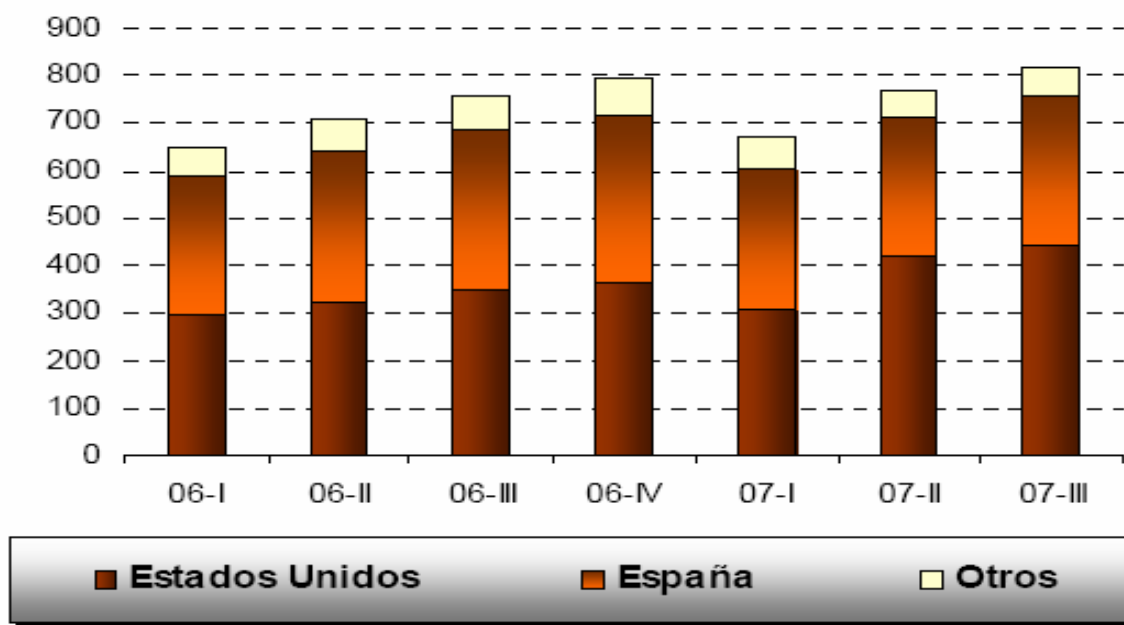


Gráfico 1.7

FUENTE: INEC

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El ingreso de remesas al país sigue en ascenso. Los emigrantes enviaron más USD 1 400 millones, en el primer semestre de este año, el crecimiento responde a un mejor servicio de las empresas y por un mayor número de emigrantes que efectuaron esos envíos.

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **OPORTUNIDAD**

Podemos decir que la migración es un factor importante en la economía del país ya que representa un rubro significativo, para nuestra empresa es una Oportunidad ya que con las remesas que envían los emigrantes, son invertidos en adquisiciones de bienes tanto muebles como inmuebles.

#### **Salida de emigrantes**

En los últimos años, la emigración a España ha sido uno de los fenómenos de mayor interés para los ecuatorianos; al respecto se han hecho profundos análisis para cuantificar el número de ecuatorianos y explicar su dinámica en el país ibérico.

Muchos de los análisis no han contado con la objetividad requerida y han sobredimensionado el número de emigrantes ecuatorianos, señalando, en algunos casos, que la cifra supera el millón.

De acuerdo al Anuario Estadístico de España, al año 2005, habitan en España 487 239 ecuatorianos, indistintamente de su condición de residencia, lo que representa el 1,1% de la población o, lo que es lo mismo, el 11,1% del total de inmigrantes en el país europeo. Los ecuatorianos representan el segundo grupo migratorio más importante después de los marroquíes (1,26%); en tercer lugar se ubican los inmigrantes rumanos (0,71%).

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Prácticamente la mitad de los inmigrantes ecuatorianos (53,9%) entró a España entre el año 2000 y 2002, lo que coincide con los años post-crisis; después de lo cual, la tendencia migratoria se ha reducido significativamente; durante 2004, se registró apenas 11 936 ingresos de inmigrantes ecuatorianos.

Los ecuatorianos en ese país representan la fuerza laboral extranjera más importante; aquello se explica porque el 58,8% de nuestros compatriotas tiene entre 20 y 39 años; del total, solo el 1,5% tiene nacionalidad española.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **AMENAZA.**

Comparando con la realidad local, si los ecuatorianos que viven en España estuviesen en el Ecuador, la población nacional crecería un 3,7%, pero no es así convirtiéndose en una amenaza ya que cada vez tenemos menor fuerza de trabajo joven y preparada.

#### **2.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

La tecnología moderna ha llevado a un constante aprendizaje para adecuarse a las necesidades y requerimientos de los clientes, y es por ello que las empresas se están capacitando para aprovechar este recurso.

Cada día más Empresas buscan satisfacer la necesidades de los clientes, por ello se encuentran en constante aprendizaje y desarrollo, para así brindar a sus clientes comodidad, respaldo, garantía, confianza e innovación en los productos que adquieren.



## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD.

Para nosotros este factor representa una oportunidad, ya que los constantes cambios tecnológicos inciden a que los clientes adquieran nuevos productos que les brinden mayores beneficios y ventajas a los mismos, lo que incrementa el potencial de ventas de la empresa

#### 2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

##### 1. **Protección del Medio Ambiente**

Al constituir el Ecuador uno de los cinco países más biodiversos del mundo la defensa del medio ambiente es un imperativo categórico. Hay que poner freno a la tala irracional del bosque tropical y subtropical.

Hay que tener la creatividad, inteligencia para que los recursos renovables no se agoten, estableciendo la formula simple de que la tasa de explotación sea inferior a la tasa de producción. Hay que tener extrema cautela en la utilización de los recursos no renovables como el petróleo, de ahí el reto histórico de la preservación del bosque protector y mantener en tierra los ricos recursos de hidrocarburos, que pese a los cambios tecnológicos siempre serán estratégicos y cada vez más caros.

##### 2. **Impacto Ambiental**

La Empresa toma en cuenta que la preservación del medioambiente es importante, así sabemos que el desarrollo de actividades, es decir el servicio que realizamos a nuestros clientes no causa ningún tipo de daño a la naturaleza, ni a

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

la capa de ozono y tampoco afecta al ecosistema o a la biodiversidad con la cual cuenta Ecuador.

Como es deber del Estado Ecuatoriano precautelar la buena utilización y conservación de los recursos naturales del país, en pro del bienestar individual y colectivo; a través del Ministerio del Medio Ambiente ha expedido el “Texto Unificado de Legislación Ambiental”.

### **Según la Ley Ambiental:**

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable.

Como nos damos cuenta las campañas de cuidar el medio ambiente han ayudado en parte a disminuir los índices de contaminación; es por esto que, las empresa también se han comprometido ha cuidar el medio ambiente como son:

1. Disminución de impresiones innecesarias
2. Botar la basura separada (Orgánica Inorgánica)
3. Ahorro de agua, luz innecesaria
4. Utilización de hojas reciclables
5. Entre otras

Para el caso de nuestra Empresa, podemos decir que no se rige en leyes ambientales ni municipales, se encarga de los puntos descritos anteriormente

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

pero no en si de los desechos ya que de eso se encarga cada obra en donde se realizan las instalaciones ellos son los que clasifican tanto cartones, plásticos, tubos, entre otros.

### ANÁLISIS GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

El aumento de la contaminación es un factor que no se lo ha tomado en cuenta la mayoría de ciudades no disponen de regulaciones por lo cual no se ha podido frenar, pero cabe recalcar las campañas de medio ambiente que nos hacen recapacitar de la importancia de nuestro ecología, en la Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia de este tema por lo que podemos decir es una oportunidad ya que a parte de cuidar el medio ambiente bajamos los costos de agua, luz, teléfono, tinta, hojas, etc. Optimizando así nuestros recursos.

Resumen del Macroambiente		
Áreas	Situaciones	Impacto FODA
Factor Económico	El incremento de los ingresos origina un mayor poder adquisitivo y por ende mayores ventas y servicios.	Oportunidad
	La inflación se encuentra a la baja es decir mejora el poder adquisitivo de las personas y un aumento en el consumo y la inversión.	Oportunidad
	No se pueden acceder a créditos bancarios por las altas tasas de interés.	Amenaza
	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes	Amenaza

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<b>Resumen del Macroambiente</b>	
	El riesgo país aparente estabilidad, brindando confianza a los inversionistas para realizar negociaciones.	Oportunidad
	Con mayores importaciones mayores ingresos de productos al mercado, permitiendo tener mas trabajo con nuevas líneas	Oportunidad
Factor Político Legal	Inestabilidad política provocando especulaciones.	Amenaza
	Con las nuevas leyes que plantee la Asamblea; la Empresa tendrá que adaptarse a los nuevos cambios y reformas	Amenaza
	El cumplimiento con la legislación tributaria permite tener respaldo del servicio que ofrecemos tanto para el cliente como para la Empresa	Oportunidad
Factor Social	Entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.	Oportunidad
	El incremento del subempleo disminuye el consumo adquiriendo solo lo necesario para el hogar	Amenaza
	Las remesas que ingresan al país es beneficiosos ya que las familias pueden	Oportunidad
	invertir mas en adquisiciones de bienes muebles como inmuebles	
	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.	Amenaza

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Factor Tecnológico	Los constantes cambios tecnológicos inciden a que los clientes adquieran nuevos productos que les brinden mayores beneficios y ventajas.	Oportunidad
Factor Ambiental	Conciencia del medio ambiente disminuyendo los costos de agua, luz, teléfono y optimizando recurso	Oportunidad

### 2.1.2 MICROAMBIENTE

A continuación se presentará el microambiente de TIMSA S.A en el cual se analizarán los factores que la empresa puede controlar y en los cuales estará basado el cambio a futuro.

#### 2.1.2.1 PROVEEDORES

#### 2.1.2.2 CLIENTES

#### 2.1.2.3 COMPETENCIA

#### 2.1.2.1 PROVEEDORES

##### **Perfil del Proveedor:**

Nuestros proveedores son las ferreterías quienes poseen todos los materiales que diariamente utilizamos, nos ofrecen precios cómodos y con facilidades de pago, asegurando buena calidad en los insumos que nos abastecen, con el fin de que al momento de la instalación de nuestros productos no exista ningún problema y que el producto final no se vea afectado, están ubicadas en el sur ya que nos queda más cerca ir a comprar y salir a realizar las visitas técnicas

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Son aquellas Empresas las cuales nos proveen de materiales insumos entre otros materiales para la realización de nuestro trabajo y son:

### PROVEEDORES

	Teléfonos	Dirección	R.U.C:
FERRRETERIA RIOGAMA	98307699	L.P CALLE 14	1711072338001
PINTULAC	2678058	MALDONADO	1791812484001
FERRETERIA LOS SHYRIS	2460815	SHYRIS Y RIO COCA	0101337566001
FERRETERIA RIOFERT	99543320	L.P.AV PRINCIPAL E 1207	1711155364001

Cabe recalcar que para nuestra Empresa tenemos una gama de proveedores, por ende somos quienes ejercemos el poder de negociación sobre las mismas.

### LÍNEA DE PRODUCTO

<u><i>Pintulac</i></u>	<u><i>Ferretería Rioqama</i></u>	<u><i>Ferretería Riofert</i></u>	<u><i>Ferretería los Shyris</i></u>
Pintura acrílica Pintura Poliuretano Tiñer Acrílico Tiñer Laca Fibra de vidrio Resina de Vidrio	Mangueras de Abasto Silicón Blanco Silicón transparente Mangueras de desagüe Selladores Tubería	Herramienta de trabajo Taladros Esmeriles Tubería de cobre	Acoples de alta presión Tubería de cobre Motores de hidromasaje Accesorios para Hidromasajes Accesorios Hidroneumáticos Accesorios para termostatos Calefones

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

A continuación se presentara el análisis de las encuestas realizadas a los proveedores; hay que recalcar que la Empresa no ha tomada importancia en la evaluación de sus proveedores siendo que es un factor muy importante ya que nos va permitir saber cual proveedor satisface nuestras necesidades, como también la relación proveedor-empresa que existe entre los diferentes proveedores conociendo así nuestras oportunidades y amenazas.

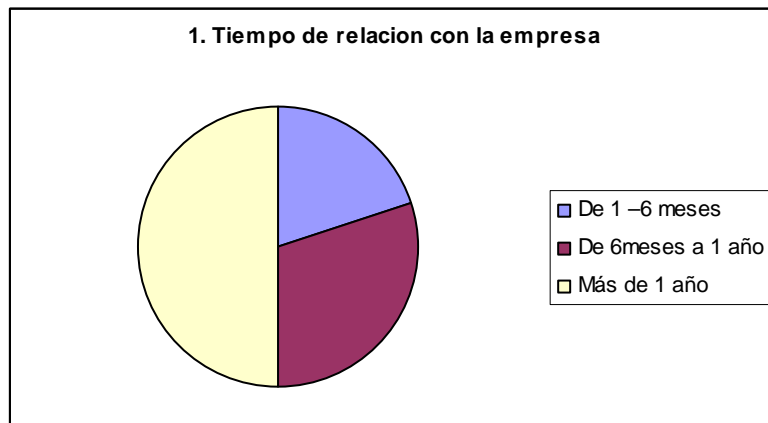
## Encuestas Realizadas.

### 1. ¿Cuál es el tiempo de relación con la empresa?

De 1 –6 meses

De 6 meses a 1 año

Más de 1 año



## ANÁLISIS GERENCIAL

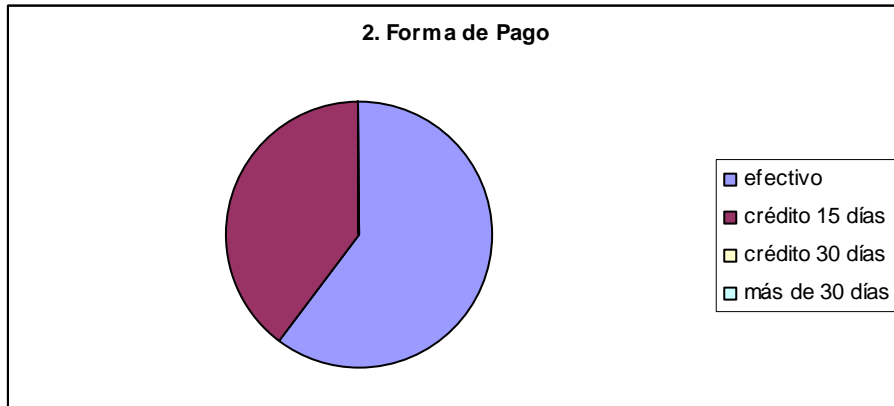
### OPORTUNIDAD

El contar con proveedores fijos más de 1 año ya que permite tener una relación directa en lo que se refiere a precios, pagos y podemos decir existe una confianza mutua tanto para comprar como para vender.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 2. Cuál es la forma de pago de la empresa

efectivo       crédito 15 días       crédito 30 días       más de 30 días



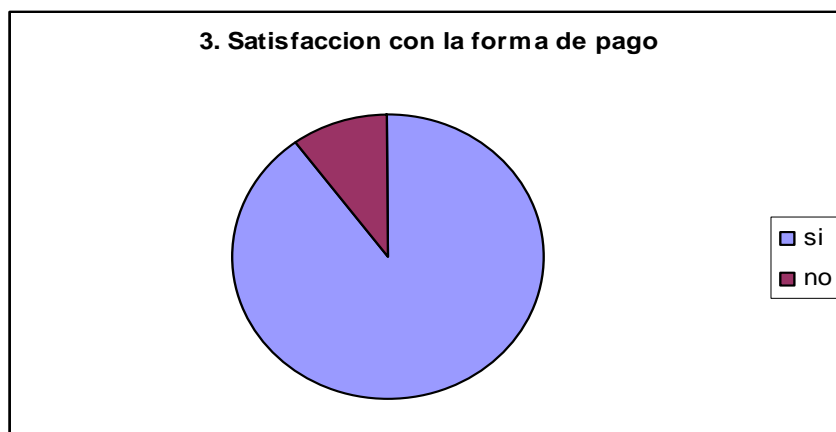
### ANÁLISIS GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

Los descuentos generados por los pagos en efectivo o hasta de 15 días permite disminuir los costos al momento de brindar servicio técnico al consumidor final.

## 3. A su criterio, indique ¿Considera que los precios de los productos que ud provee a la empresa TIMSA S.A son competitivos?

SI       NO





# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

El 90% de los proveedores manifiestan que sus precios son competitivos, esto nos ayudara a poder escoger los productos de buena calidad y de mejor precio entre todos nuestros proveedores, es decir representa un oportunidad para la empresa ya que al momento de ofertar mi servicio voy hacer el mas competitivo al momento de la instalación.

#### 4. La empresa se ha retrasado en sus pagos

Siempre

Casi Siempre

Nunca



## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

El no tener atrasos en los pagos hacia nuestros proveedores nos da credibilidad y confianza, esto nos permite que al momento de que exista un debacle económico en nuestra Empresa los proveedores nos van aceptar condiciones de crédito por ser cumplidos en nuestros pagos es decir una carta abierta que nos favorece para ser objeto de crédito para cualquier eventualidad que pudiera existir.

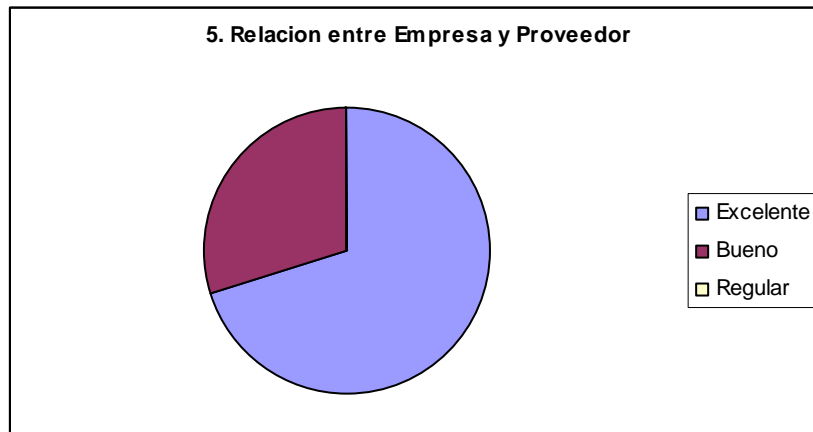
# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

5. La relación entre empresa y proveedor es:

Excelente

Bueno

Regular



## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Si se mantienen buenas relaciones con los proveedores permitirá que los mismos confíen en nosotros y así podamos seguir con negociaciones de largo plazo.

6. ¿Cuál es la capacidad de respuesta a nuestras requerimientos de productos.

Inmediato

Ofrecen sustituto

No dan solución



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

La capacidad de respuesta que me brindan mis proveedores es de gran valor para nuestra compañía ya que damos la atención inmediata o casi instantánea a nuestros clientes al momento que ellos nos piden un servicio.

#### 7. Tiene alguna certificación de calidad en sus productos

SI

No

Cual?.....



Al decir que nuestros proveedores no cuenten con certificados de calidad no estamos diciendo que los productos que nos dan sean de mala calidad ya que nos dan con 1 año de garantía y esa garantía se transmite al consumidor final, poniéndose nuestra Empresa al frente de esa calidad.

## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA

El no contar con certificaciones de calidad por parte de nuestros proveedores influye en la Empresa, para no poder dar a nuestros clientes un producto con certificaciones ISO.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

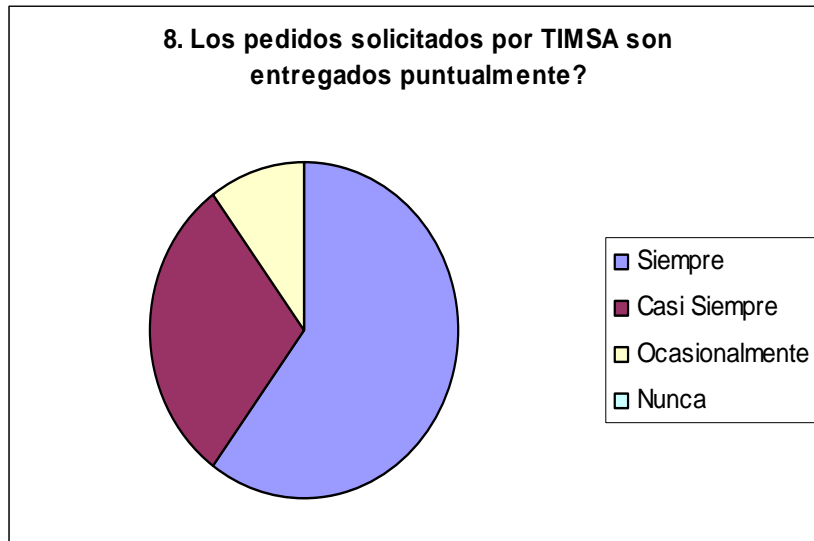
8. Los pedidos solicitados por TIMSA son entregados puntualmente?

Siempre

Casi Siempre

Ocasionalmente

Nunca



Para abaratar costos de almacenamiento o de bodegaje la Empresa no hace pedidos exagerados es decir que la Empresa solicita productos a sus proveedores en el momento que necesita satisfacer la necesidad de un cliente.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

La entrega puntual de los productos que se solicitan es de gran ayuda ya que nos permite cumplir a tiempo con nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 2.1.2.2 CLIENTES.

### 2.1.2.2.1.1 CLIENTES ACTUALES

#### 2.1.2.2.1.2 CLIENTES POTENCIALES.

#### Perfil del cliente

**Nuestros clientes son:**

<b>Cientes Actuales</b>	
EDESA	Estilform
Comercial Kywi	Acero Comercial
Entreacabados	Personas Naturales
Construacabados	

Como vemos son comerciales grandes los mismos que venden a clientes finales quienes a futuro serán nuestros clientes. La relación con nuestros Clientes ocurre vía mail, telefónica, fax o a través de los diferentes puntos de venta de EDESA S.A, lo que para la empresa implica asegurarse de contar con clientes fijos.

## **ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS**

### **Objetivos de la Investigación de Mercados.**

- Analizar las posibilidades que ofrece el mercado para desarrollar y crecer a la empresa.
- Diagnosticar a los competidores directos e indirectos.
- Determinar gustos y preferencias de los consumidores.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- Obtener información sobre la percepción de los consumidores acerca del significado de “instalaciones”.
- Conocer la disponibilidad de dinero de los consumidores para decidir un precio competitivo.

Este análisis nos ayudara a determinar las nuevas necesidades y deseos de los consumidores conjuntamente con su poder adquisitivo tomando en cuenta la evolución de los aspectos personales como: Estilo de vida, Educación, Desempleo, Migración, ingresos, etc., con lo que se diseñará estrategias que ayuden a enfocarnos de mejor manera en nuestros clientes actuales y tener una idea de los gustos y preferencias de nuestros clientes potenciales.

### Segmentación del Mercado

Es necesario realizar algunas consideraciones sobre el análisis del segmento de mercado al cual se pretende atacar con el proyecto de investigación.

El primer paso a realizar es dividir al mercado en 2 grupos clientes actuales y clientes potenciales, los mismos que se los va a subdividir en segmentos de acuerdo a cuatro criterios, geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales.

***El segmento de mercado al cual apunta el proyecto de investigación se clasifica así:***

#### **Geográficos:**

- CIUDAD: Distrito Metropolitano de Quito / Sector Sur - Centro-Norte
- ZONA: Urbana

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Demográficos:**

- INGRESOS: Superiores a 300 dólares / mes.
- EDAD: Mayores de 18 años, edad en que las personas pueden ubicarse en un puesto de trabajo de forma legal.
- GENERO: Indiferente; hombres, mujeres, distribuidoras
- CLASE SOCIAL: Clase media, media-alta.
- OCUPACIÓN: Empleados de nivel medio medio-alto en las Organizaciones

## **Psicológicos:**

- ESTILO DE VIDA: Trabajadores que siguen su rutina diaria en la oficina.

## **Conductuales:**

- BENEFICIOS DESEADOS: Gente que piensa que una buena asesoría e instalación de sanitarios, griferías, cerámica y cabinas es indispensable para no tener problemas a futuro y por tanto debe ser realizada con responsabilidad.

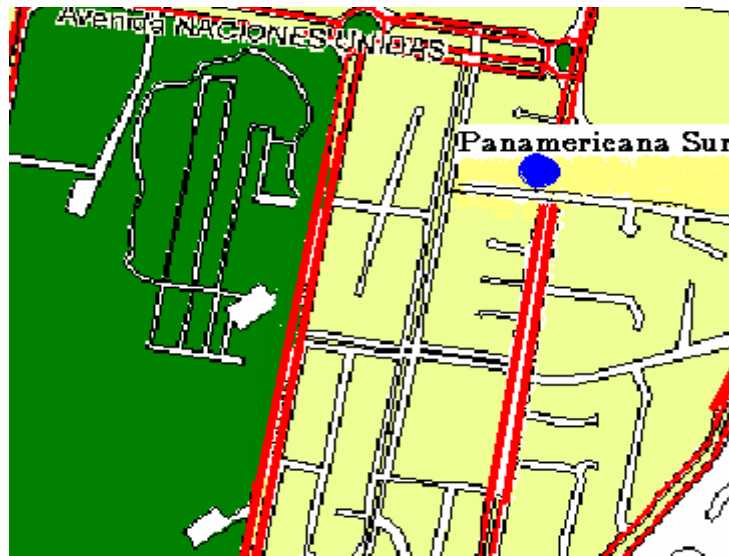
## **Tamaño del Universo (Clientes Actuales)**

El universo, se ha conformado de acuerdo a todas las personas que han utilizado nuestros servicios que ofrece la empresa TIMSA S.A.

El segmento geográfico está ubicado en el sector sur-centro-norte del Distrito Metropolitano de Quito, y precisamente en el área conformada por la Av. Panamericana Sur, cuyo lugar es el sitio de operaciones de la empresa, y para lo cuál debe enfocarse en este sector determinado por su ubicación.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PLANO DE MICROLOCALIZACION



El tamaño del universo son 1 482 clientes, los mismos que se determinaron según la base que se lleva en Acces donde se encuentran todos nuestros clientes con teléfonos, direcciones y requerimientos, esta base nos sirve como apoyo logístico ya que permite coordinar las visitas y asistencias técnicas.

### CLIENTES ACTUALES

#### **Prueba Piloto (Clientes Actuales)**

La prueba piloto es necesaria para determinar los casos favorables a la ocurrencia del evento que se estudia para posteriormente poder definir el tamaño de la muestra. En el caso de estudio, se busca definir los pro y contra del servicio que ofrecemos, de este modo, la prueba piloto se estructura por una pregunta y se aplica en el número de 20. La pregunta formulada es la siguiente:

**Conoce ud nuestra Empresa, y los beneficios que ofrecemos?**

**(Favor marque con una X)**

SI

NO



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Luego de aplicar esta pregunta, 16 personas respondieron “SI” y las 4 personas restantes respondieron “NO”; quedando estructuradas las variables “p” y “q”, que representan la probabilidad de que un cliente requiera instalaciones de sanitarios.

### Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se necesita el valor del Tamaño del universo, las probabilidades “p” y “q”, y el error de estimación que es un valor que tiene relación inversa con el tamaño de la muestra: si el error es mas bajo, el tamaño de la muestra es mas alto y viceversa.

El error es igual a un porcentaje; mismo que se estima en un nivel de 8.5% para que el tamaño de la muestra no sea tan alto, sea mas práctico y por lo tanto sea más fácil en la operación de campo.

La técnica para seleccionar la muestra es de Muestreo Irrestringido Aleatorio, en la cual todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en esta clase de muestreo es:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{E^2}{4} + pq}$$

donde:      **n = tamaño de la muestra**

**N = tamaño del universo**

**p / q = probabilidad de éxito / fracaso respectivamente**

**E = error (%)**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

entonces:

$$n = \frac{1482(0.8)(0.2)}{(1482-1)(0.085/4)+(0.8*0.2)}$$

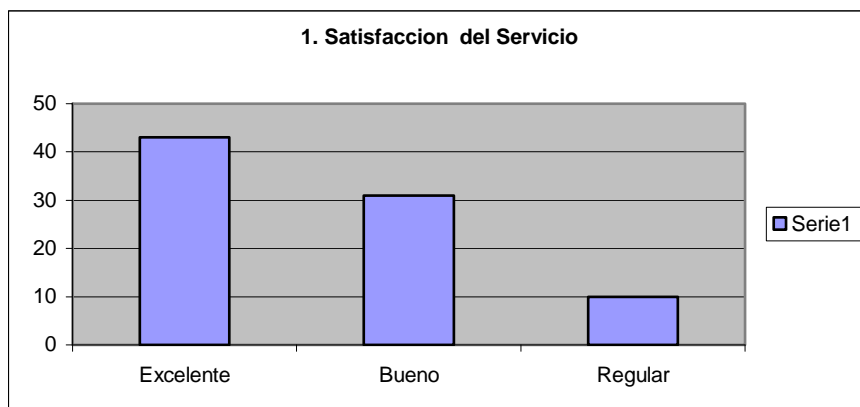
$$n = 83.64 = \mathbf{84 \text{ encuestas.}}$$

Por lo tanto, se aplicará 84 encuestas en el área escogida para realizar la investigación de campo, es decir 28 encuestas en el sur 28 en el centro y 28 en el norte.

## Encuesta Clientes Actuales

### 1. Que le pareció nuestro servicio?

Excelente	
Bueno	
Regular	



Al estar nuestra Empresa catalogada por la mayoría de nuestros clientes como excelente, nosotros tenemos que seguir en esa tendencia y dar lo mejor en el día a día, por lo demás los clientes que contestaron que el servicio que brindamos es bueno o regular para ellos nos toca averiguar en que estamos fallando para tratar de mejorar en lo que ellos creen es una mala atención.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

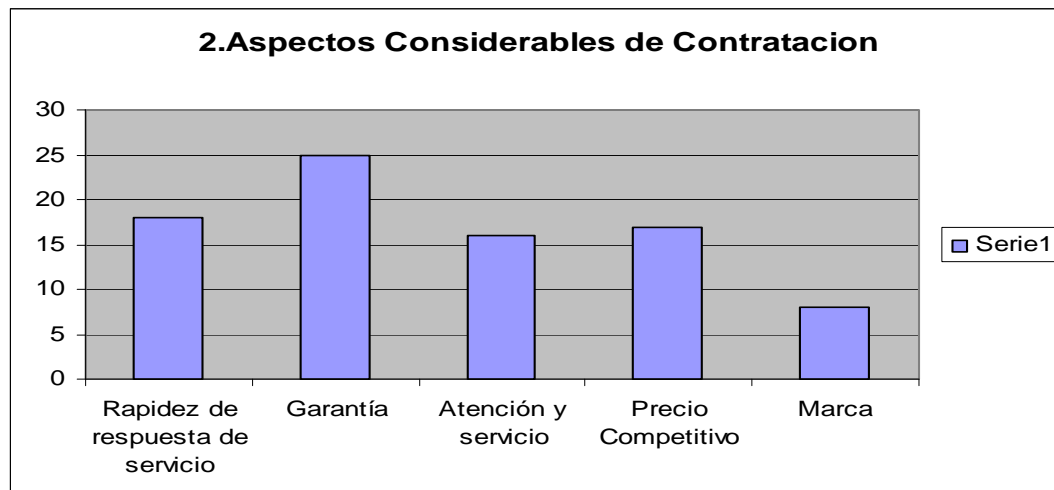
### OPORTUNIDAD

El contar con clientes satisfechos con nuestro servicio ya que esto representa que vamos a tener clientes frecuentes que soliciten nuestro servicio ya que al momento que necesiten ellos o sus familiares algún requerimiento van acudir a nuestra empresa.

2. Cuales aspectos considera ud al momento de contratar nuestro servicio que son mejor que la competencia?

*(Enumere considerando el 5 como excelente y el 1 regular.)*

<b>Rapidez de respuesta de servicio</b>	
<b>Garantía</b>	
<b>Atención y Servicio</b>	
<b>Precio Competitivo</b>	
<b>Marca</b>	



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El cuadro anterior demuestra varios aspectos que podemos considerar entre amenazas y oportunidad es decir:

## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD.

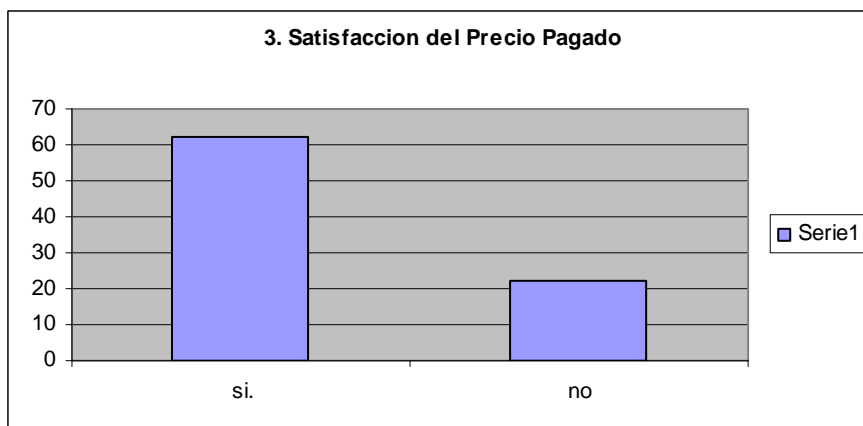
- Es una ventaja contra nuestros competidores el dar un año de garantía, ya que los clientes prefieren un trabajo bien hecho y que los materiales que se utilicen en ese trabajo sean garantizados, no solo la mano de obra como brindan nuestros competidores.

### AMENAZA

- Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado, y esto es por falta de un departamento de marketing que se encargue de dar a conocer nuestra Marca y por esta amenaza podemos perder varios contratos.

### 3. Se siente satisfecho con el precio pagado por el servicio (\$8.00)?

SI     NO



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

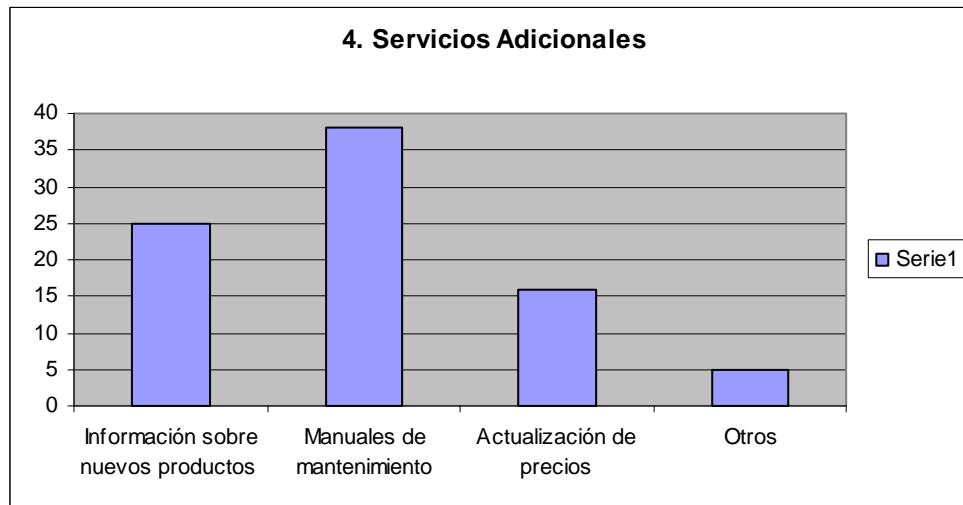
## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Contamos con un precio competitivo en el mercado siendo un servicio de primera línea con productos reconocidos en el mercado como es la marca Edesa S.A.

#### 4. Qué servicios adicionales le gustaría recibir al momento de contratar nuestro servicio?

- Información sobre nuevos productos
- Manuales de mantenimiento
- Actualización de precios
- Otros



## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA.

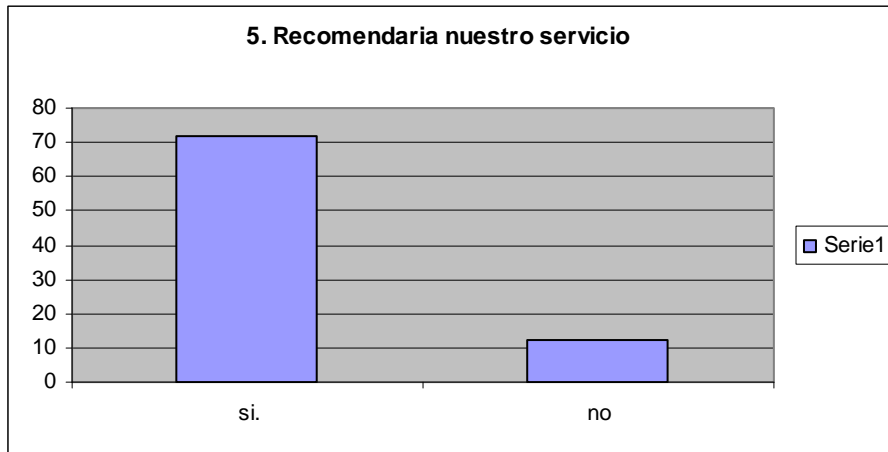
Si los clientes comienzan a realizar sus propias reparaciones con los manuales de mantenimiento la Empresa va a bajar su nivel de facturación y así no se van a

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

poder cancelar los sueldos al personal, ni pagar los gastos varios que incurre la Empresa.

### 5. Recomendaría los servicios de nuestra empresa?

SI  NO



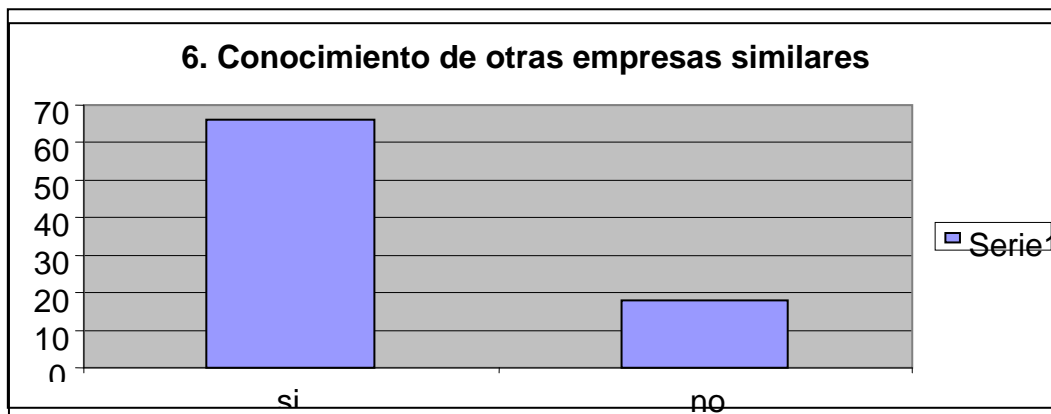
## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Si los clientes nos recomendarían estaríamos ganando una mayor participación en el mercado.

### 6. Conoce ud alguna empresa similar a la nuestra?

SI  NO



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

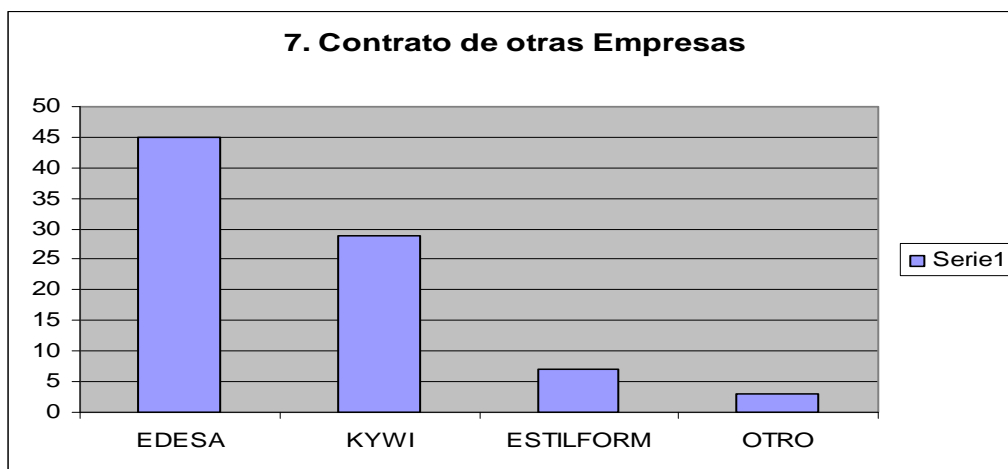
## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA.

Al competir con empresas grandes los clientes la recordaran no por su buen servicio o por su garantía sino por los comerciales que llegan a impactar en la mente del consumidor final.

Esa percepción TIMSA S.A. quiere sacar de los clientes brindando un buen servicio y un trabajo garantizado.

**7. Si no hubiera contratado nuestros servicios a que otra empresa hubiera contratado?**



## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

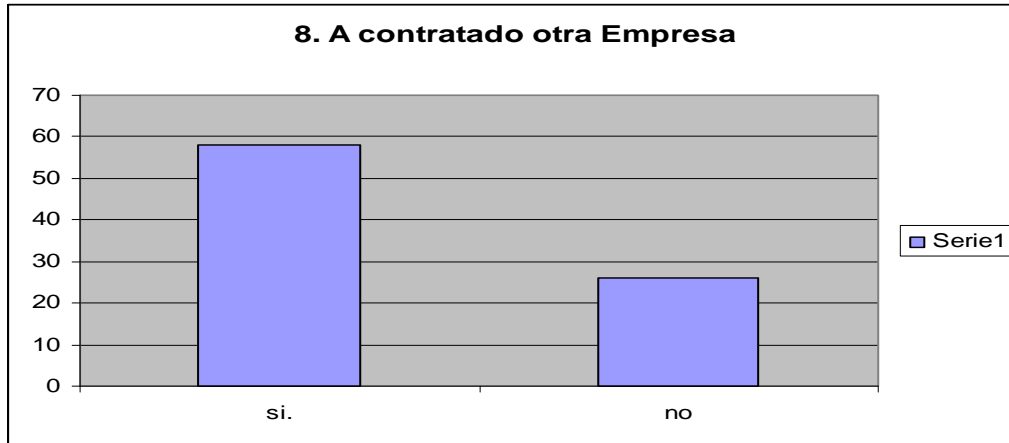
Al tener una alianza estratégica con Edesa tendremos trabajos adicionales a los ganados por nuestra Empresa, ya que por cada 20 trabajos que ellos tienen 10 nos pertenecen a nosotros.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 8. A contratado servicios de instalación en otra empresa?

(Si su respuesta es si pase a la siguiente pregunta caso contrato se termina la encuesta.)

SI  NO



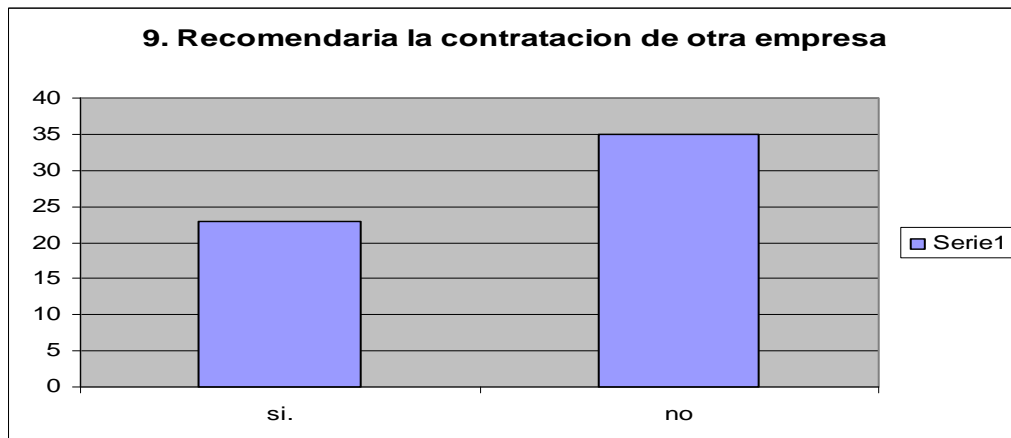
## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA.

Al no tener publicidad las personas cuando necesiten los servicios que nosotros prestamos van acudir a la primera que se le venga en mente y ahí estaremos perdiendo ingresos para nuestra empresa.

## 9. Repetiría o no la contratación con la empresa mencionada?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Porque: \_\_\_\_\_





# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

Los clientes no van a confiar un servicio mal hecho si no que buscaran a mi Empresa por la rapidez garantía y atención personalizada que se le ha brindado.

### **CLIENTES POTENCIALES.**

Son aquellos clientes que pueden llegar a llamarnos para solicitar de nuestros servicios, ya sea por sugerencias, experiencias transmitidas de cliente a cliente.

La empresa desea enfocarse como clientes potenciales en todas las constructoras ubicadas en Quito siendo un factor fundamental, ya que por ser Constructoras tienen obras inmensas no solo de una casa si no de un conjunto, complejos, etc

### **Prueba Piloto (Clientes Potenciales)**

Igualmente se ha realizado la prueba piloto estructurada por una pregunta y se aplica en el número de 20. La pregunta formulada es la siguiente:

Ha utilizado ud servicios de plomería, (instalaciones de sanitarios, griferias o cabinas)?

(Favor marque con una X)

SI

NO

Luego de aplicar esta pregunta, 18 personas respondieron "SI" y las 2 personas restantes respondieron "NO"; quedando estructuradas las variables "p" y "q", que

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

representan la probabilidad de que un cliente potencial contrate los servicios de personal capacitado para sus obras.

$$P = 0.9$$

$$Q = 0.1$$

$$E = 8.5\%$$

### Tamaño de la muestra

$$n = \frac{407 (0.9)(0.1)}{(407-1) (0.085/4)+(0.9*0.1)}$$

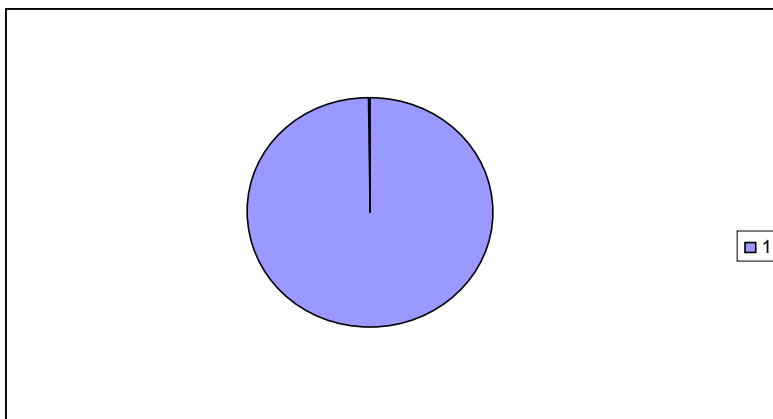
$$n = 44.49 = \mathbf{45 \text{ constructoras.}}$$

Se aplicará 45 encuestas, se procedió a su diseño con el fin de que pueda recabar la mayor cantidad de información necesaria para de este modo determinar las estrategias a seguir con respecto a los gustos, preferencias, frecuencia de consumo, disponibilidad de dinero de los consumidores potenciales en el segmento escogido.

### ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

1. ¿Contrata ud. El servicio de instalaciones sanitarias en sus obras?

SI  NO



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

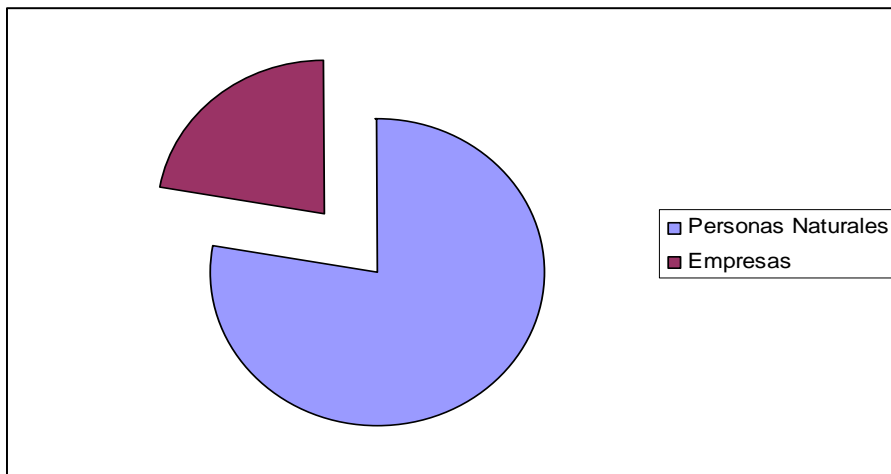
### AMENAZA

El 100% de las constructoras no contratan servicios de instalaciones para sus obras ya que al momento de realizar y planificar una obra ellos contratan obreros, albañiles, maestros los mismos que hacen todo el trabajo de la construcción, instalación, electricidad entre otros.

### 2. A utiliza servicios profesionales de:

Empresas

Personas particulares



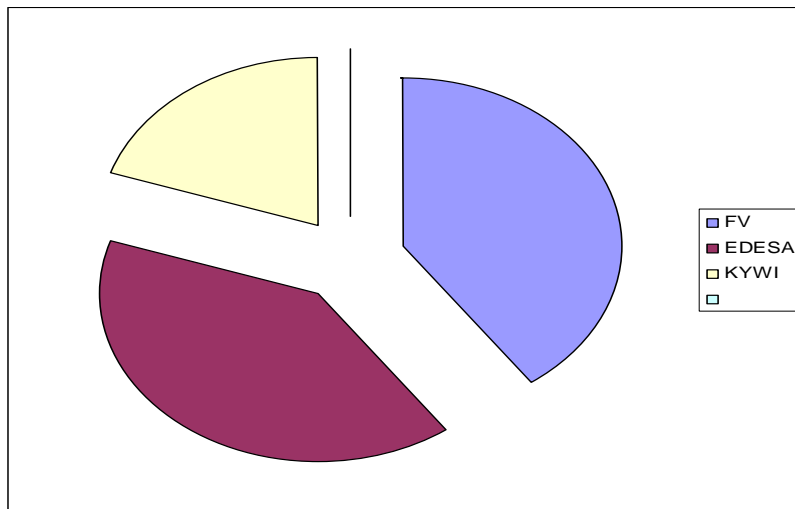
## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA

Las constructoras eligen contratar personas naturales que una empresa para minimizar costos

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 3. Si contesto Empresa ¿A que empresa a contratado para este servicio?



Las constructoras eligen contratar servicios de empresas grandes cuando terminan sus obras ya que al momento de entrega de los departamento o casas se presentan problemas de fugas de agua, inundaciones que piensan es problema del productos que compran pero en si es problema de una mala instalación por parte de las personas que contrataron anteriormente.

Muchas veces estos problemas nosotros no cubrimos por presentar manipuleo encontrándose fuera de la garantía, es ahí donde las Constructoras tienen que comprar nuevamente el producto para que nosotros lo instalemos y poder dar solución a sus clientes.

### ***ANÁLISIS GERENCIAL***

#### **OPORTUNIDAD**

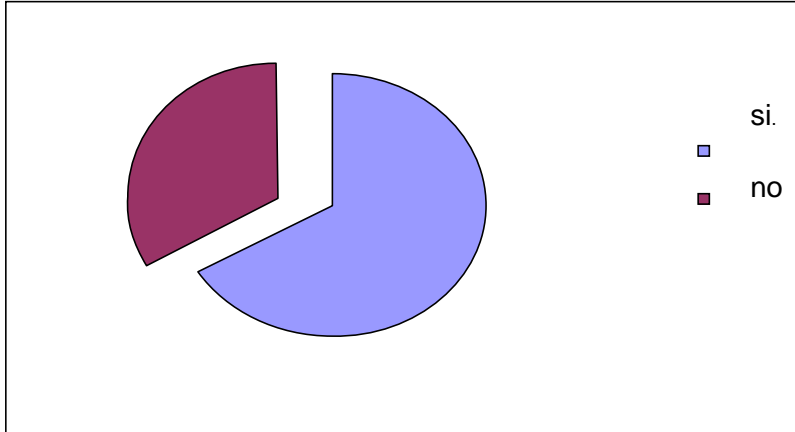
Las personas Naturales no son personas con experiencias en instalaciones, por lo mismo se presentan varias fallas al culminar su instalación.

Presentándose una oportunidad para mi Empresa ya que entre mayores fallas mayores servicios vamos a tener.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

4. Ud. Contrataría un equipo de instaladores que le de garantía y seguridad?

SI  NO



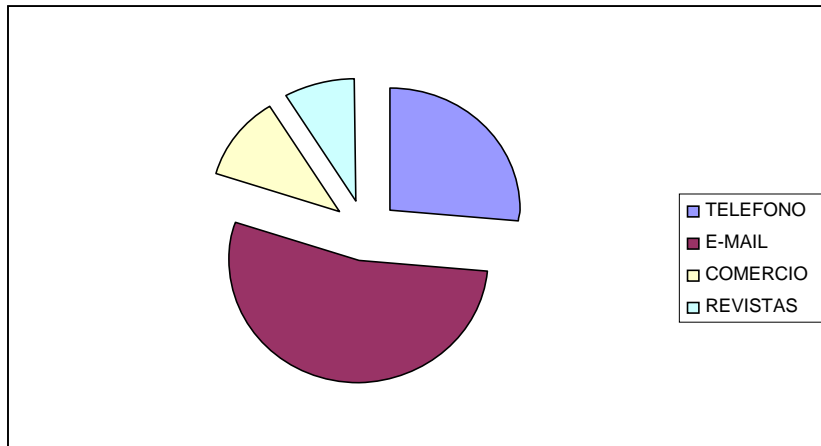
### OPORTUNIDAD

Las constructoras se han dado cuenta que por abaratar costos en sus instalaciones a la final gastan más ya que por las malas instalaciones nuevamente tienen que llamar a las empresas a que realicen el mismo trabajo por problemas que se presentan.

5. **A través de que medio de comunicación le gustaría informarse sobre este tipo de servicios?** (Clasifique de 1 a 4 cada de acuerdo a la importancia de cada ITEM, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menos importancia).

Orden	ITEM
	TELEFONO
	E-MAIL
	COMERCIO
	REVISTAS

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



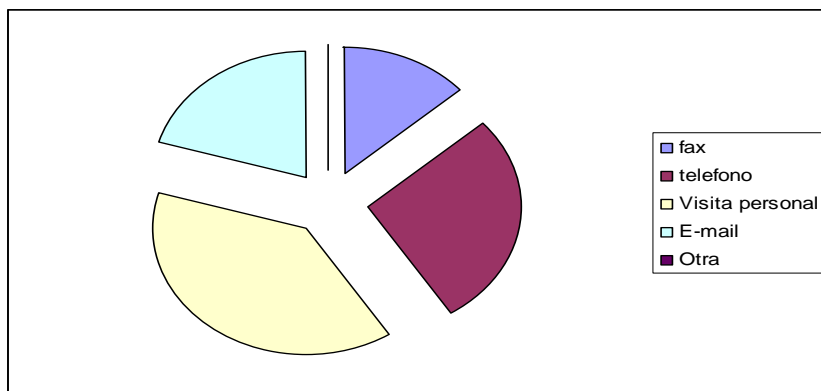
## ANÁLISIS GERENCIAL

### AMENAZA.

El no contar con personas capacitadas en correo electrónico o paginas web podemos perder contacto de nuestros clientes y perder así contratos importantes.

### 6. ¿Qué medio utiliza ud para contratar estos servicios?

\_\_\_ Teléfono \_\_\_ Fax \_\_\_ E-mail \_\_\_ Visita personal Otra/(Cual)\_\_\_\_\_



## ANÁLISIS GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

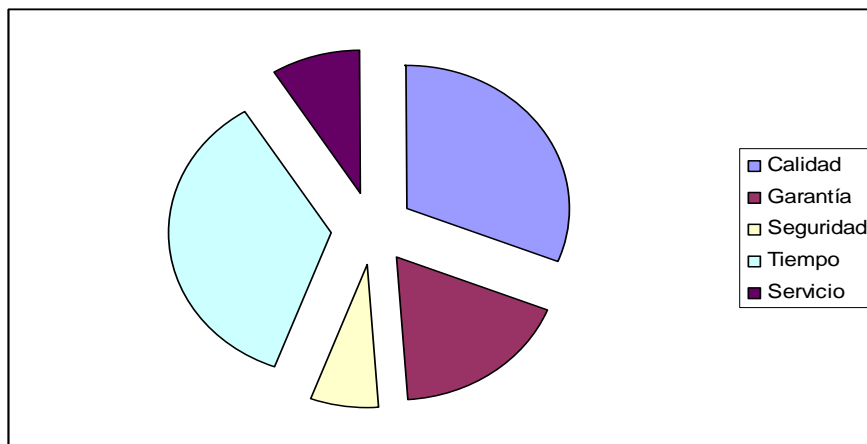
En la actualidad las constructoras utilizan el teléfono para contratar los servicios de instalaciones y servicio técnico, lo que es una oportunidad ya que nosotros

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

contamos con una persona que pasa permanentemente en la oficina recepcionando todas las llamadas y requerimientos contactándonos al instante para nosotros poder coordinar ruta y si es necesario ir a la urgencia que se presente

**7. ¿Al momento de contratar este servicio que fue lo que lo motivo?**  
(Clasifique de 1 a 4 cada de acuerdo a la importancia de cada ITEM, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menos importancia).

	<b>Calidad</b>
	<b>Garantía</b>
	<b>Seguridad</b>
	<b>Servicio</b>



### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

Las constructoras tienen muy claro 3 puntos: Tiempo, Calidad y Garantía, teniendo una oportunidad ya que son estos los que nos identificamos de mejor manera motivando a su contratación, ya que por ser obras que se entregan a clientes finales tienen tiempos de entrega y necesitan que todo este a la perfección.

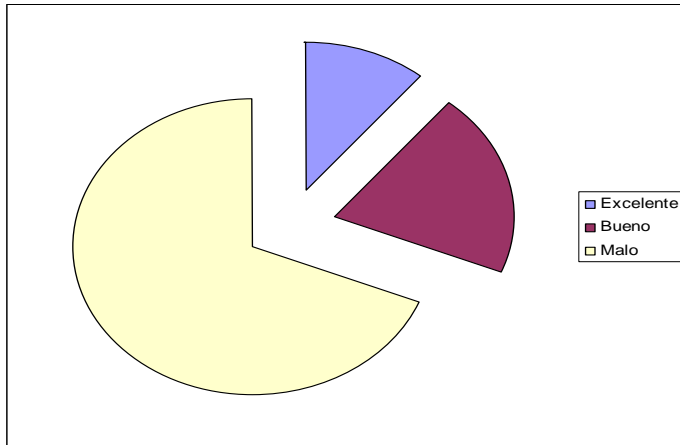
## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

8. El servicio que ud adquiere al contratar personas Naturales sin experiencia en servicios de instalación fue:

Excelente

Bueno

Malo



### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **OPORTUNIDAD**

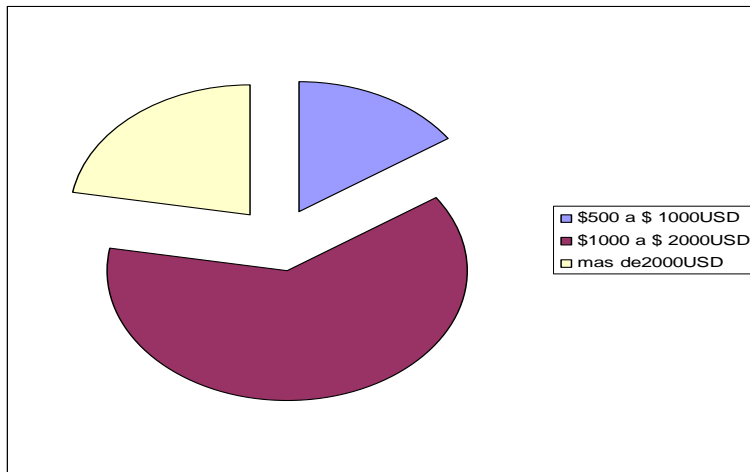
Es una oportunidad ya que mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado como el nuestro que tenga garantía y respaldo.

9.Cuál sería su presupuesto mensualmente para el servicio de mantenimiento de sus obras terminadas?

	<b>\$500 a \$1000USD</b>
	<b>\$1000 a \$ 2000USD</b>
	<b>+ de \$ 2000USD</b>



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



## ***ANÁLISIS GERENCIAL***

### **OPORTUNIDAD**

Para la empresa sería una oportunidad el contar con que las constructoras presupuesten un monto fijo de entre 1000 a 2000 dólares mensuales para mantenimiento de sus constructoras ya que serían ingresos importantes para nuestra Empresa ya que se pudiera contar con un presupuesto para poder invertir en las áreas más débiles de la misma.

### **2.1.2.4 COMPETENCIA**

#### **Perfil del competidor**

Dentro de este campo se encuentran todas las empresas que se dedican a la realización de Instalaciones sea como persona natural o como Empresas que prestan este servicio, es decir los que están en la misma industria. Nuestros principales competidores son:

- Comercial Kywi
- Estilform

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Factores de Éxito

	TIMSA
	KYWI
	ESTILFOR

RESUMEN		ESCALA				
No.	Necesidad	1	2	3	4	5
1	Rapidez de respuesta de servicio					
2	Garantía					
3	Atención y servicio					
4	Precio Competitivo					
5	Marca					

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

- La empresa puede aprovechar de las debilidades de la competencia para convertirlas en oportunidad ya que lo que diferencia a la empresa es que tiene directamente convenio con Edesa S.A.
- Nuestros clientes, saben donde localizarnos y el servicio es personalizado, también como nos damos cuenta en el análisis del Factor de éxito la Empresa es competitiva ya que, da un mejor servicio con garantía y precio competitivo.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Resumen del Microambiente.

Áreas	Situaciones	Impacto FODA
<b>PROVEEDORES</b>	El contar con proveedores fijos más de 1 año permite tener una relación directa en lo que se refiere a precios, pagos y créditos	OPORTUNIDAD
	Los pagos en efectivo o hasta de 15 días permite disminuir los costos al momento de brindar servicio técnico al consumidor final.	OPORTUNIDAD
	Contamos con precios competitivos por parte de nuestros proveedores.	OPORTUNIDAD
	Contamos con una carta abierta con nuestros proveedores.	OPORTUNIDAD
	Buenas relaciones con los proveedores permitirá que los mismos confíen en nosotros y así podamos seguir con negociaciones de largo plazo	OPORTUNIDAD
	La capacidad de respuesta es inmediata o casi instantánea de los productos que necesitamos.	OPORTUNIDAD
	El no contar con certificaciones de calidad por parte de nuestros proveedores influye en la Empresa, al no poder dar a nuestros clientes un producto con certificaciones.	AMENAZA
	La entrega puntual de los productos solicitados es de gran ayuda ya que nos permite cumplir a tiempo con nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos.	OPORTUNIDAD

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES ACTUALES</b>	
	El contar con clientes satisfechos con nuestro servicio representa que vamos a tener clientes frecuentes.	OPORTUNIDAD
	El dar un año de garantía en nuestras instalaciones representa una ventaja que los clientes toman en cuenta para contratar un servicio.	OPORTUNIDAD
	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado, y esto es por falta de un departamento de marketing que se encargue de dar a conocer nuestra Marca y por esta amenaza podemos perder varios contratos.	AMENAZA
	Contamos con un precio competitivo en el mercado siendo un servicio de primera línea.	OPORTUNIDAD
	Si el cliente comienza a usar los manuales y se siente capacitado para hacer sus propias instalaciones la empresa disminuirá los servicios que presta	AMENAZA
	Si los clientes recomiendan nuestros servicios vamos a poder ganar una mayor participación en el mercado.	OPORTUNIDAD
	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos disminuye nuestro ingreso en el mercado.	AMENAZA
	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	OPORTUNIDAD

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<b>CLIENTES POTENCIALES</b>	
	El 100% de las constructoras no contratan servicios de instalaciones para sus obras ya que al momento de realizar y planificar una obra ellos contratan obreros, albañiles, maestros.	AMENAZA
	Las constructoras eligen contratar personas naturales que una empresa para minimizar costos	AMENAZA
	Las personas Naturales no son personas con experiencias en instalaciones.	OPORTUNIDAD
	El reproceso de las constructoras genera mayor venta de servicio.	OPORTUNIDAD
	La perdida de cliente se da por falta de conocimiento en el correo electrónico y pag web.	AMENAZA
	El medio de comunicación que utilizan las constructoras para notificar sus requerimientos es el teléfono.	OPORTUNIDAD
	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	OPORTUNIDAD
	Mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado.	OPORTUNIDAD
	Las constructoras cuentan con un presupuesto de 1000 a 2000 para mantenimiento de sus obras.	OPORTUNIDAD

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>COMPETIDORES</b>	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A. lo que permitiría prestar sus servicios tanto a sus clientes como personas naturales,	OPORTUNIDAD
	La Empresa es competitiva ya que, da un mejor servicio con garantía y precio competitivo.	OPORTUNIDAD

### 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional que nos va permitir tener una evaluación del desempeño de la compañía y de sus miembros identificando sus fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación.

Dentro de este análisis vamos a estudiar aspectos tales como su recurso humano, tecnología, capacidad Administrativa, Financiera, entre otros. Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

#### **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

El proceso Administrativo ayuda principalmente a la correcta toma de decisiones mediante la aplicación inteligente y eficiente de los recursos que tiene la empresa.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El contar con una Alianza estratégica con Edesa le permite aumentar su cartera de clientes por ser una marca reconocida y porque muchos de sus clientes son clientes que compran productos Edesa y prefieren no perder su garantía al momento de las instalaciones en su hogar.

La dirección en TIMSA S.A. esta orientada hacia el cumplimiento de servicios que se presentan diariamente, por lo tanto sus acciones van dirigidas hacia actividades que le permitan cumplir con estos requerimientos sin dar mucha importancia a la motivación y necesidades de sus trabajadores.

El no tener definido una dirección de la empresa no le permite estar enfocado hacia donde quieren llegar, y esto se da por la falta de liderazgo por parte del Gerente ya que el mismo también se encarga de realizar servicios por lo que no hay una buena gestión de manejo en las visitas a clientes tanto las realizadas como las que están programadas.

Se caracteriza también por tener una ambiente de trabajo de unión mutua y respeto, pero no están enfocados en una perspectiva social que busque el desarrollo sostenible, es decir no existe un involucramiento del personal hacia la Empresa que ayude a fortalecer el crecimiento de la misma.

La Empresa pone énfasis en cada uno de sus servicios que ofrece como son:

**Tipología de los productos/servicios a ofrecer:** Por garantía, revisión, accesoria, mantenimiento, capacitación e instalación

Actualmente la empresa no posee una planificación estratégica ni procesos que deben seguir es decir no tiene definida su misión y visión pero aun así tienen una buena comunicación entre todos.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Tampoco cuenta con un organigrama funcional sin embargo se manejan de la siguiente manera (grafico 2.1), donde cada uno del personal tiene definidas las actividades y funciones, así se observa que existe una buena distribución y que cada persona de acuerdo a sus capacidades cumple con una tarea específica, lo que le permite cumplir con un correcto flujo de funciones.

La Empresa para incurrir en el normal desenvolvimiento de sus actividades considera principalmente en distribuir adecuadamente los recursos disponibles para que se realice un servicio de calidad. Además se realiza la distribución de actividades para cada persona de acuerdo a su preparación y capacidad.

La Planificación se hace en base a los siguientes aspectos:

- Realizar un correcto presupuesto para posteriormente realizar ya sea una inversión o un préstamo.
- Realizar licitaciones para la adquisición de materia prima
- Contar con el equipo y el personal necesario para realizar las instalaciones.
- Determinar las diferentes etapas empleadas en el Proceso de Atención al cliente
- Asignar tareas a cada miembro de la empresa
- Identificar proveedores confiables y establecer en el proceso de compra.
- Manejar un adecuado sistema de inventarios.

La empresa mantiene un control previo, concurrente y un control posterior, esto se lo realiza con el fin de evaluar a nuestro trabajador, saber si su trabajo se lo esta realizando de forma correcta y cuando se lo termina se analiza si se alcanzaron los objetivos, en sí consiste en una revisión de cada uno de los pasos, por una persona específica, la cual supervisa que estén correctos. valoriza y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Existen tres tipos de controles:**

**Previo.-** La empresa revisa la materia prima desde el momento de su adquisición a fin de evitar contratiempos durante el proceso de instalaciones.

**Concurrente.-** Este es desarrollado durante la instalación de piezas sanitarias, cabinas y griferías, cuidando que tubos, desagües, mangueras se armen correctamente de acuerdo a políticas de calidad.

**Posterior.-** La empresa da mayor prioridad al control tanto previo como concurrente, no obstante al momento de realizar el control posterior se toma en cuenta la entrega de las instalaciones con las diferentes pruebas de funcionalidad.

La empresa mantiene reuniones semanalmente con sus trabajadores para saber como les fue en sus servicios, para conocer los problemas que tuvieron y como los pudieron solucionar, esto nos ayuda a evaluar y tomar medidas en el desempeño de sus labores.

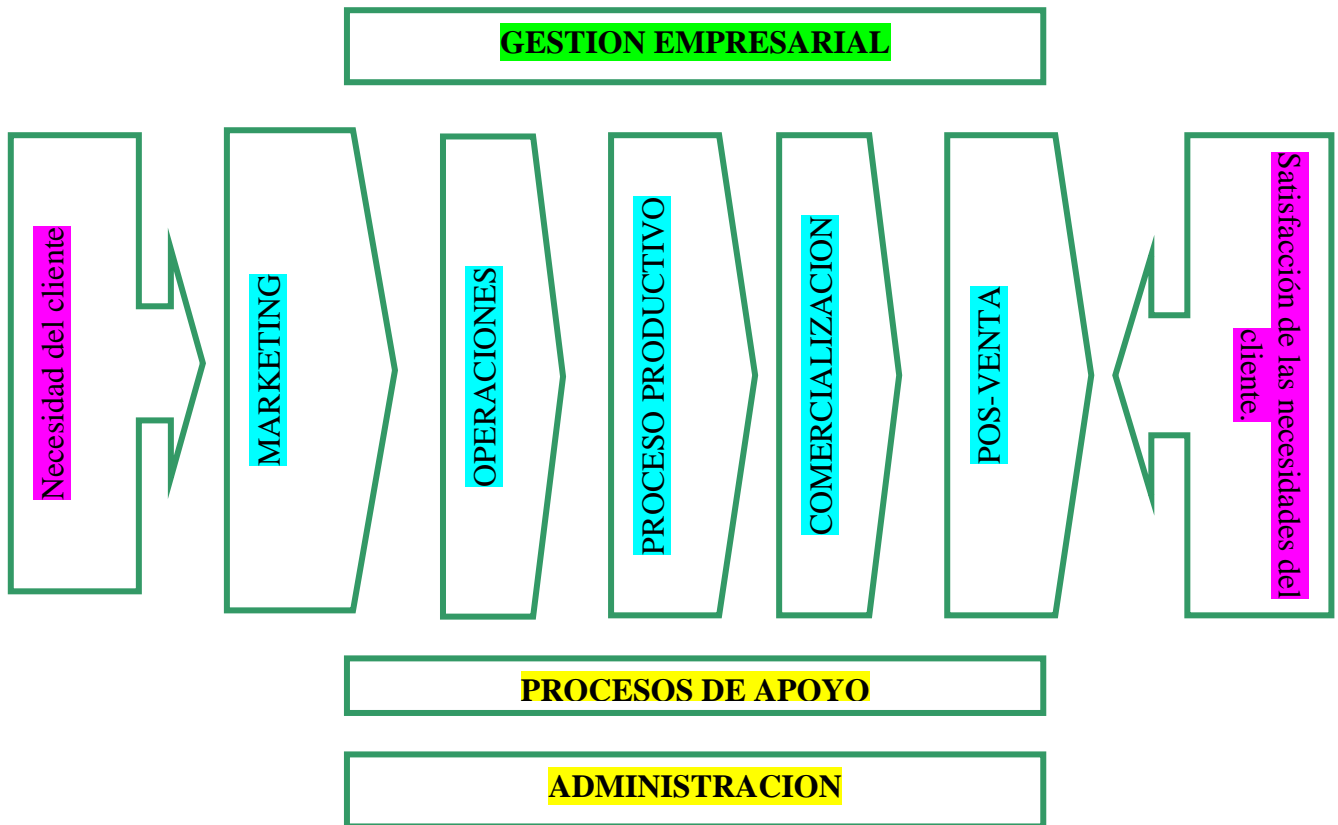
Además, podemos decir que tienen una tradición de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por todos y que ayuda a mantener el trabajo en equipo.

## **CADENA DE VALOR**

La empresa no cuenta con una cadena de valor estructurada pero podemos graficar las actividades y procesos que realiza el personal.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CADENA DE VALOR



Fuente: TIMSA S.A.

Elaborado por: Isabel Carvajal

## ANÁLISIS GERENCIAL

### FORTALEZAS

- Cumplir con las exigencias del mercado y los estándares de calidad, ofreciendo 1 año de garantía, permite tener una fortaleza ya que al realizar las instalaciones se identifican errores y soluciones que se presentan al realizar las instalaciones se puede cumplir satisfactoriamente con la toma de decisiones que la empresa requiere para mantener sus funciones en un nivel óptimo.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

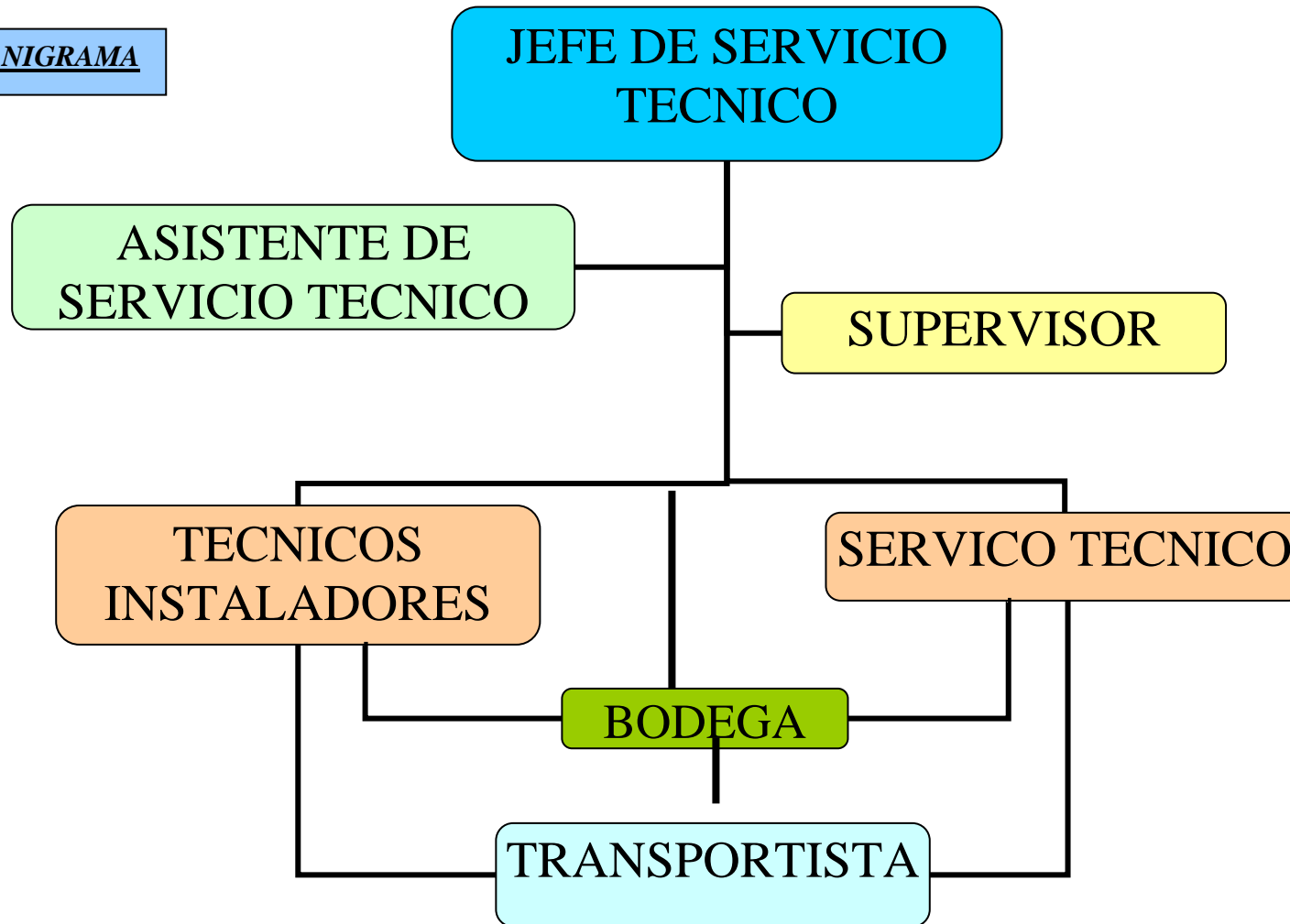
- Contar con el respaldo de Edesa como un aliado estratégica para realizar nuestros servicios.
- Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando es decir cuenta con una excelente control previo, concurrente y posterior.

### **DEBILIDADES**

- La empresa no tiene definida un organigrama funcional, representando una debilidad ya que sabemos a quien nos vamos a dirigir pero no sabemos como manejarnos internamente como organización.
- El no contar con un programa de Planificación es decir una misión y visión no le permite estudiar anticipadamente sus objetivos y acciones, como tampoco el sustentar sus actos de acuerdo a un plan.
- La falta de liderazgo no le ha permitido a los miembros de la organización desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.
- Los trabajadores no se sienten motivados ya que solo están enfocados ha realizar servicios diarios y no saben a donde quiere llegar la empresa cuales son sus objetivos estratégicos sus metas.
- El no tener definido una cadena de valor no le permite reconocer procesos y procedimientos productivos que pueden ayudar al crecimiento de la empresa y disminución de costos.
- No existe una perspectiva social de la empresa que busque el desarrollo sostenible, involucrando a todos a formar parte de la misma.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ORGANIGRAMA



Elaborado por: Isabel Carvajal  
Grafico 2.1

## **2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA**

### **1. Contabilidad**

Actualmente la Empresa, cuenta con una oficina que solo le permite coordinar sus servicios y salir atenderlos es decir el personal solo va en la mañana recibe sus hojas de servicio y todo el resto del día pasa en visitas técnicas.

El no llevar un control de facturación, balances, presupuestos, etc, no le permite desarrollar actividades contables y administrativas de la empresa, por lo cual no se puede enfocar en el diseño de las estrategias y objetivos que la empresa quiere lograr alcanzar en base al desarrollo del Plan estratégico institucional.

Cuenta con un Asistente Contable, quien se encarga más de las visitas técnicas, de controlar las rutas, sacar producto que necesiten cambiar en caso de garantías pero no se encarga de las operaciones contables y administrativas dentro de la empresa.

Es decir la empresa carece de un sistema contable donde se ingrese los ingresos y gastos para un mejor control interno administrativo, es por esta razón que la información administrativa y financiera no es confiable.

### **2. Área Financiera**

Como se mencionó anteriormente, el área financiera es controlada por el Gerente Propietario de TIMSA S.A. lo cual es indispensable para que la empresa posea cuentas claras en cuanto a sus gastos e ingresos mensuales. Es él quien firma los cheques con pago a proveedores de la empresa ya que realiza la mayoría de adquisiciones que requiere el negocio.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 3. Presupuesto

TIMSA S.A. lamentablemente y por el poco tiempo que lleva en el negocio, no realiza aún presupuestos anuales de ingresos y gastos, sino que se maneja en base a previsiones mensuales, con respecto a las ventas del mes anterior, para distribuir el dinero destinado a cubrir sus cuentas.

## 4. Tesorería

Actualmente las funciones de tesorería recaen en el Gerente Propietario, ya que como fue mencionado, es él quien maneja los recursos económicos de la empresa por seguridad.

El pago a proveedores es realizado a través de cheques de la empresa, para un período de crédito a 60 días, gracias a la confianza ganada por buen pagador. El cobro de cartera se lo realiza de 30 a 45 días.

Sin embargo se debe mencionar que la función de cobranzas está desorganizada y es realizada a destiempo.

## 5. Inventarios

Actualmente se está empezando a llevar inventarios de las materias primas de la empresa, lo cual es un gran avance para mantener controlados los costos productivos y realizar prevenciones de ser estas necesarias.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ANÁLISIS GERENCIAL**

### **FORTALEZA.**

- El llevar un control de inventarios le permite saber con los productos que cuenta para sus instalaciones y así no recurrir en nuevas compras.

### **DEBILIDAD**

- La debilidad de la empresa es que no posee un software de facturación adecuado, es decir la falta de recursos contables y un buen control de gastos, de ingresos no le permite a la empresa aprovechar del costo de oportunidad que se podría generar con estos rubros.
- El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros.
- No realizan presupuestos anuales de ingresos y costos, por lo cual no les permite prever los gastos que se pueden presentar durante el año.
- La empresa no puede llevar análisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa.

## **2.2.3 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA**

### **1. INNOVACIONES**

Esta es una empresa que por su tamaño no cuenta con una buena tecnología, para obtener información rápida y eficiente, nunca la empresa ha involucrado esta tecnología para funcionar, pero trata de innovar para mejorar sus procesos de servicio al cliente y evitar que las instalaciones tengan defecto, y sobre todo optimizar tiempo y recursos, en la atención.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

### DEBILIDAD

- No cuenta con personal capacitado en tecnología
- La empresa no utiliza equipos de última tecnología

### FORTALEZA

- Aunque la empresa no cuenta con tecnología de punta los servicios son en el menor tiempo y con buenos resultados.

## 2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Actualmente la Empresa no tiene una Estructura funcional formada, lo que se puede evidenciar es que el equipo de trabajo está conformado por:

- Gerente Propietario
- 5 técnicos
- 2 Plomeros
- 1 Bodeguero
- 1 Asistente Administrativo

La empresa trabaja de lunes a viernes en horario normal, así como sábados y domingos según citas previas que se realicen con los clientes.

El personal actual se encuentra capacitado en servicio técnico y tiene experiencia sobre instalaciones en las diferentes áreas, así también llevan registros diarios



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

sobre los servicios realizados para al final de cada mes saber cuantos realizo y poder realizar la cancelación, pero les falta capacitación en el área de servicio al cliente de relaciones humanas que les permita relacionarse con los mismos y así poder tener clientes fijos que busquen ser atendidos por los mismo técnicos por su buena atención, colaboración y servicio.

La Empresa se caracteriza por tener una ambiente de trabajo de unión mutua y respeto, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización a través de los clientes.

Además, podemos decir que tienen una tradición de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por todos y que ayuda a mantener el trabajo en equipo.

Además que se nota cierto grado de arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad de la Empresa, lo que provoca una inseguridad por parte de los trabajadores ya que al tener tantas obligaciones el Propietario se olvida de los beneficios que deben contar los mismo, así como las seguridades que deben llevar para cada instalación (trabajos físicos).

La empresa necesita de personal que trabaje intensamente, y que disponga del tiempo suficiente para cubrir las demandas de producción.

El control permanente que tiene el personal por parte del Gerente Propietarios es positivo, de alguna manera los trabajadores se encuentran motivados a realizar su trabajo en forma eficiente, pero no existe una evaluación formal del desempeño de cada trabajador para saber su desenvolvimiento.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## ANÁLISIS GERENCIAL

### FORTALEZA

- Contamos con personal capacitado en servicio técnico e instalaciones, esto es por el tiempo que llevan los trabajadores en nuestra empresa, ofreciendo confianza a nuestros clientes por su experiencia laboral.
- El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos permitiéndonos así tener un buen trabajo en equipo.

### DEBILIDAD

- El no tener personal con una buena educación académica representa una debilidad ya que no le permite tener una interrelación con sus clientes, es decir ser la voz del cliente.
- El no tener un programa de capacitación y entrenamiento en lo referente a servicio al cliente y recursos humanos.
- No existe seguridad para el personal.
- No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores.

### 2.2.5 CAPACIDAD COMPETITIVA

Actualmente TIMSA S.A. pasa por momentos críticos respecto a su participación en el mercado, es decir no se encuentra posicionada ya que se ha enfocado en alcanzar altos estándares de satisfacción de nuestros clientes, que permitan la fidelidad y confianza en nuestro servicio técnico pero mas enfocado en los productos EDESA - BRIGGS con quienes trabajamos directamente.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Podemos decir que formamos parte de Edesa pero no somos Edesa somos una empresa independiente que trabaja en conjunto con requerimientos del mismo, es decir para hablar de participación en el mercado tendremos que tomar en cuenta la participación que cuenta Edesa para así tener una idea de nuestra participación.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **DEBILIDAD**

- El desconocimiento de nuestra participación en el mercado no nos permite saber si la empresa crece en el mercado con nuevos clientes.
- Desconocimiento de nuestra marca

#### **2.2.6 CAPACIDAD DE MARKETING**

El Gerente Propietario se encarga de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa, de captar nuevos clientes a fin de incrementar las ventas de la empresa, dar a conocer los productos, los servicios, las políticas de crédito, los plazos y montos, con el propósito de que el consumidor y el cliente, tenga la suficiente información de la empresa, generando confianza para contraer compromisos con la entidad.

### **ANÁLISIS GERENCIAL**

#### **DEBILIDAD**

- No cuentan con una planificación de marketing definido

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Resumen Análisis Interno

Áreas	Situaciones	Impacto FODA
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>	Se cumple con las exigencias del mercado y los estándares de calidad, ofreciendo 1 año de garantía.	FORTALEZAS
	Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando.	FORTALEZAS
	La empresa no tiene definida una organización estructural formal.	DEBILIDADES
	El no contar con una Planificación es una debilidad ya que no le permite conocer sus objetivos y acciones,	DEBILIDADES
	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.	DEBILIDADES
	No se sabe a donde quiere llegar la empresa cuales son sus objetivos estratégicos sus metas.	DEBILIDADES
	El no tener definido una cadena de valor no le permite reconocer procesos y procedimientos productivos	DEBILIDADES
	No existe una perspectiva social de la empresa que busque el desarrollo sostenible, involucrando a todos a formar parte de la misma.	DEBILIDADES
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	El llevar un control de inventarios le permite saber con los productos que cuenta para sus instalaciones y así no recurrir en nuevas compras.	FORTALEZAS
	La empresa no posee un software de facturación adecuado, que le permita conocer los movimientos financieros.	DEBILIDADES

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>Impacto FODA</b>
	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros.	DEBILIDADES
	No realizan presupuestos anuales de ingresos y costos, por lo cual no les permite prever los gastos que se pueden presentar durante el año	DEBILIDADES
	La empresa no puede llevar análisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa	DEBILIDADES
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	No cuenta con personal capacitado en tecnología	DEBILIDADES
	La empresa no utiliza equipos de última tecnología	DEBILIDADES
	El no contar con tecnología de punta para las instalaciones.	FORTALEZAS
<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>	Contamos con personal capacitado en servicio técnico e instalaciones, esto es por el tiempo que llevan los trabajadores en nuestra empresa.	FORTALEZAS
	El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos permitiéndonos así tener un buen trabajo en equipo.	FORTALEZAS
	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atención al cliente y recursos humanos.	DEBILIDADES
	El no tener personal con una buena educación académica no le permite tener una interrelación con sus clientes, es decir ser la voz del cliente.	DEBILIDADES
	No existe seguridad para el personal.	DEBILIDADES

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	<b>Capacidad de Recurso Humano</b>	<b>Impacto FODA</b>
	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores.	DEBILIDADES
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	El desconocimiento de nuestra participación en el mercado. no nos permite saber si la empresa crece en el mercado con nuevos clientes.	DEBILIDADES
<b>CAPACIDAD DE MARKETING</b>	No cuentan con una planificación de marketing definido	DEBILIDADES

### 2.3 ANÁLISIS FODA

#### 2.3.1 MATRICES

##### 2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN

Resume en sí las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno empresarial y son:

MATRIX EXTERNA		OPORTUN			AMENAZA			IMPAC.
		A	M	B	A	M	B	
<b>MACROAMBIENTE</b>		5	3	1	5	3	1	
<b>Factor Económico</b>								
O1	El incremento de los ingresos origina un mayor poder adquisitivo y por ende mayores ventas y servicios.	X						5
O2	La inflación se encuentra a la baja es decir mejora el poder adquisitivo de las personas y un aumento en el consumo y la inversión.	X						3
A1	No se pueden acceder a créditos bancarios por las altas tasas de interés.					X		1
A2	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.				X			5
O3	Según estadísticas del riesgo país nos encontramos en una aparente estabilidad del país brindando confianza a los inversionistas para realizar negociaciones	X						3
O4	Con mayores importaciones mayores ingresos de productos al mercado, permitiendo tener mas trabajo con nuevas líneas	X						5
<b>Factor Político</b>								0
A3	Inestabilidad política provocando especulaciones y probables aumentos de precios de productos y servicios.					X		3
A4	Con las nuevas leyes que plantee la Asamblea; la Empresa tendra que adaptarse a los nuevos cambios y reformas					X		3
O5	El cumplimiento con la legislación tributaria permite tener respaldo del servicio que ofrecemos tanto para el cliente como para la Empresa		X					1
<b>Factor Social</b>								0
O6	Entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.	X						5
A5	El incremento del subempleo disminuye el consumo adquiriendo solo lo necesario para su hogar				X			5
O7	Las remesas que ingresan al país es beneficiosos ya que las familias pueden invertir mas en adquisiciones de bienes muebles como inmuebles	X						5
A6	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.				X			5

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MATRIX EXTERNA		OPORTUN.			AMENAZA			IMPAC.
		A	M	B	A	M	B	
	<b>Factor Tecnológico</b>							0
O8	Los constantes cambios tecnológicos inciden a que los clientes adquieran nuevos productos que les brinden mayores beneficios y ventajas.	x						5
	<b>Factor Ambiental</b>							0
O9	Conciencia del medio ambiente disminuyendo los costos de agua, luz, teléfono y optimizando recurso	x						3
	<b>MICROAMBIENTE</b>							0
	<b>PROVEEDORES</b>							0
O10	El contar con proveedores fijos más de 1 año permite tener una relación directa en lo que se refiere a precios, pagos y créditos	x						5
O11	Los descuentos generados por los pagos en efectivo o hasta de 15 días permite disminuir los costos al momento de brindar servicio técnico al consumidor final.	x						3
O12	Contamos con precios competitivos por parte de nuestros proveedores.	x						5
O13	Contamos con una carta abierta con nuestros proveedores en lo que se refiere a créditos por ser cumplidos en nuestros pagos.	x						3
O14	Mantener buenas relaciones con los proveedores permitirá que los mismos confíen en nosotros y así podamos seguir con negociaciones de largo plazo	x						3
O15	La capacidad de respuesta es inmediata o casi instantánea de los productos que necesitamos.	x						5
A7	El no contar con certificaciones de calidad por parte de nuestros proveedores influye en la Empresa, al no poder dar a nuestros clientes un producto con certificaciones.						x	1
O16	La entrega puntual de los productos solicitados es de gran ayuda ya que nos permite cumplir a tiempo con nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos.	x						3
	<b>CLIENTES ACTUALES</b>							0
O17	El contar con clientes satisfechos con nuestro servicio representa que vamos a tener clientes frecuentes que soliciten nuestro servicio ya que al momento que necesiten ellos o sus familiares algún requerimiento van acudir a nuestra empresa.	x						5
O18	El dar un año de garantía en nuestras instalaciones representa una ventaja que los clientes toman en cuenta para contratar un servicio.	x						5
A8	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado, y esto es por falta de un departamento de marketing que se encargue de dar a conocer nuestra Marca y por esta amenaza podemos perder varios contratos.				x			5
O19	Contamos con un precio competitivo en el mercado siendo un servicio de primera línea.	x						5
A9	Si el cliente comienza a usar los manuales y se siente capacitado para hacer sus propias instalaciones la empresa disminuirá los servicios que presta				x			5
O20	Si los clientes recomiendan nuestros servicios vamos a poder ganar una mayor participación en el mercado.	x						5
A10	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos disminuye nuestro ingreso en el mercado.						x	3
O21	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	x						3
	<b>CLIENTES POTENCIALES</b>							0
A11	El 100% de las constructoras no contratan servicios de instalaciones para sus obras ya que al momento de realizar y planificar una obra ellos contratan obreros, albañiles, maestros los mismos que hacen todo el trabajo de la construcción, instalación, electricidad entre otros.				x			5
A12	Las constructoras eligen contratar personas naturales que una empresa para minimizar costos						x	1
O22	Las personas Naturales no son personas con experiencias en instalaciones.	x						5
O23	El reproceso de las constructoras generan mayor venta de servicio.	x						3
A13	La pérdida de cliente se da por falta de conocimiento en el correo electrónico y pag web.						x	5
O24	El medio de comunicación que utilizan las constructoras para notificar sus requerimientos es el teléfono.	x						3
O25	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	x						5
O26	Mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado como el nuestro que tenga garantía y respaldo.	x						5
O27	El que las constructoras cuenten con un presupuesto de 1000 a 2000 para mantenimiento de sus obras permite a la empresa presupuestar ventas futuras.	x						5
	<b>COMPETIDORES</b>							0
O28	En el análisis del factor de éxito nuestra competencia no cuenta con garantía y precio competitivo.	x						3

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>MATRIZ INTERNA</b>								
	FACTORES INTERNOS	ZAS			DES			IMPACTO
		A	M	B	A	M	B	
	<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>							
F1	Se cumple con las exigencias del mercado y los estándares de calidad, ofreciendo 1 año de garantía.	X					5	
F2	Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando es decir cuenta con una excelente control previo, concurrente y posterior	x					5	
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A. para prestar sus servicios tanto a sus clientes como personas naturales,	x					5	
D1	La empresa no tiene definida una organización estructural formal, representando una debilidad ya que sabemos a quien nos vamos a dirigir pero no sabemos como manejarnos internamente como organización.				X		5	
D2	El no contar con una Planificación es una debilidad ya que no le permite conocer sus objetivos y acciones, como tampoco el sustentar sus actos de acuerdo a un plan.				X		5	
D3	La falta de liderazgo no le permite a los miembros de la organización desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.					X	3	
D4	No se sabe a donde quiere llegar la empresa cuales son sus objetivos estratégicos sus metas.					X	3	
D5	El no tener definido una cadena de valor no le permite reconocer procesos y procedimientos productivos que pueden ayudar al crecimiento de la empresa y disminución de costos				X		5	
D6	No existe una perspectiva social de la empresa que busque el desarrollo sostenible, involucrando a todos a formar parte de la misma.					x	3	
	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
F3	El llevar un control de inventarios le permite saber con los productos que cuenta para sus instalaciones y así no recurrir en nuevas compras.		X				3	
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado, que le permita conocer los movimientos financieros.				X		5	
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros				x		5	
D9	No realizan presupuestos anuales de ingresos y costos, por lo cual no les permite prever los gastos que se pueden presentar durante el año				x		5	
D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa				X		5	
	<b>CAPACIDAD TECNOLOGICA</b>						0	
D11	No cuenta con personal capacitado en tecnologia					x	1	
D12	La empresa no utiliza equipos de ultima tecnologia					x	1	
F4	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos a corde a las necesidades de los clientes.		X				3	
	<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>							
F5	Contamos con personal capacitado en servicio tecnico e instalaciones, esto es por el tiempo que llevan los trabajadores en nuestra empresa, ofreciendo confianza a nuestros clientes por su experiencia laboral.	X					5	
F6	El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos permitiendonos así tener un buen trabajo en equipo.		x				3	
D13	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atención al cliente y recursos humanos.		x				3	
D14	El no tener personal con una buena educación academica representa una debilidad ya que no le permite tener una interrelación con sus clientes, es decir ser la voz del cliente.					X	3	
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la empresa.					x	3	
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores				x		5	
	<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>							
D17	El desconocimiento de nuestra participación en el mercado no nos permite saber si la empresa crece en el mercado con nuevos clientes.					X	3	
	<b>CAPACIDAD DE MARKETING</b>							
D18	No cuentan con una planificación de marketing definido				x		5	
<b>TOTALES</b>							<b>97</b>	



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Son una herramienta analítica de formulación estratégica la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

<b>MATRIX EXTERNA</b>		OPORTU			AMENAZ			IMPAC	PONDER	TOTAL
		A	M	B	A	M	B			
<b>MACROAMBIENTE</b>		5	3	1	5	3	1			
<b>Factor Económico</b>										
O1	El incremento de los ingresos origina un mayor poder adquisitivo y por ende mayores ventas y servicios.	X						5	0,0439	0,2193
O2	La inflación se encuentra a la baja es decir mejora el poder adquisitivo de las personas y un aumento en el consumo y la inversión.		X					3	0,0263	0,0789
O3	Según estadísticas del riesgo país nos encontramos en una aparente estabilidad del país brindando confianza a los inversionistas para realizar negociaciones		X					3	0,0263	0,0789
O4	Con mayores importaciones mayores ingresos de productos al mercado, permitiendo tener mas trabajo con	X						5	0,0439	0,2193
<b>Factor Politico</b>								0	0,0000	0,0000
O5	El cumplimiento con la legislación tributaria permite tener respaldo del servicio que ofrecemos tanto para el cliente como para la Empresa			X				1	0,0088	0,0088
<b>Factor Social</b>								0	0,0000	0,0000
O6	Entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.	X						5	0,0439	0,2193
O7	Las remesas que ingresan al país es beneficiosos ya que las familias pueden invertir mas en adquisiciones de bienes muebles como inmuebles	X						5	0,0439	0,2193
<b>Factor Tecnológico</b>								0	0,0000	0,0000
O8	Los constantes cambios tecnológicos inciden a que los clientes adquieran nuevos productos que les brinden mayores beneficios y ventajas.	X						5	0,0439	0,2193
<b>Factor Ambiental</b>								0	0,0000	0,0000
O9	Conciencia del medio ambiente disminuyendo los costos de agua, luz, teléfono y optimizando recurso		X					3	0,0263	0,0789
<b>MICROAMBIENTE</b>								0	0,0000	0,0000
<b>PROVEEDORES</b>								0	0,0000	0,0000
O10	El contar con proveedores fijos más de 1 año permite tener una relación directa en lo que se refiere a precios, pagos y creditos	X						5	0,0439	0,2193
O11	Los descuentos generados por los pagos en efectivo o hasta de 15 días permite disminuir los costos al momento de brindar servicio técnico al consumidor final.		X					3	0,0263	0,0789

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

O12	Contamos con precios competitivos por parte de nuestros proveedores.	x							5	0,0439	0,2193
O13	Contamos con una carta abierta con nuestros proveedores en lo que se refiere a creditos por ser cumplidos en nuestros pagos.	x							3	0,0263	0,0789
O14	Mantener buenas relaciones con los proveedores permitirá que los mismos confien en nosotros y asi podamos seguir con negociaciones de largo plazo	x							3	0,0263	0,0789
O15	La capacidad de respuesta es inmediata o casi instantánea de los productos que necesitamos.	x							5	0,0439	0,2193
O16	La entrega puntual de los productos solicitados es de gran ayuda ya que nos permite cumplir a tiempo con nuestros clientes, satisfaciendo sus requerimientos.	x							3	0,0263	0,0789
	<b>CLIENTES ACTUALES</b>								0	0,0000	0,0000
O17	El contar con clientes satisfechos con nuestro servicio representa que vamos a tener clientes frecuentes que soliciten nuestro servicio.	x							5	0,0439	0,2193
O18	El dar un año de garantía en nuestras instalaciones representa una ventaja que los clientes toman en cuenta para contratar un servicio.	x							5	0,0439	0,2193
O19	Contamos con un precio competitivo en el mercado siendo un servicio de primera línea.	x							5	0,0439	0,2193
O20	Si los clientes recomiendan nuestros servicios vamos a poder ganar una mayor participación en el mercado.	x							5	0,0439	0,2193
O21	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	x							3	0,0263	0,0789
	<b>CLIENTES POTENCIALES</b>								0	0,0000	0,0000
O22	Las personas Naturales no son personas con experiencias en instalaciones.	x							5	0,0439	0,2193
O23	El reproceso de las constructoras generan mayor venta de servicio.	x							3	0,0263	0,0789
O24	El medio de comunicación que utilizan las constructoras para notificar sus requerimientos es el telefono.	x							3	0,0263	0,0789
O25	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	x							5	0,0439	0,2193
O26	Mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado como el nuestro que tenga garantía y respaldo.	x							5	0,0439	0,2193
O27	El que las constructoras cuenten con un presupuesto de 1000 a 2000 para mantenimiento de sus obras permite a la empresa presupuestar ventas futuras.	x							5	0,0439	0,2193
	<b>COMPETIDORES</b>								0	0,0000	0,0000
O28	En el análisis del factor de éxito nuestra competencia no cuenta con garantía y precio competitivo.	x							3	0,0263	0,0789
									114	1,0000	4,3860

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

		OPORTU			AMENAZ			IMPAC	PONDER	TOTAL
		A	M	B	A	M	B			
<b>MACROAMBIENTE</b>		5	3	1	5	3	1			
<b>Factor Económico</b>										
A1	No se pueden acceder a créditos bancarios por las altas tasas de interés.						x	1	0,0213	0,0213
A2	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.				X			5	0,1064	0,5319
<b>Factor Politico</b>									0,0000	
A3	Inestabilidad politica provocando especulaciones y probables aumentos de precios de productos y servicios.						x	3	0,0638	0,1915
A4	Con las nuevas leyes que plantee la Asamblea; la Empresa tendra que adaptarse a los nuevos cambios y reformas						X	3	0,0638	0,1915
<b>Factor Social</b>									0,0000	
A5	El incremento del subempleo disminuye el consumo adquiriendo solo lo necesario para su hogar				X			5	0,1064	0,5319
A6	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.				X			5	0,1064	0,5319
<b>MICROAMBIENTE</b>									0,0000	
<b>PROVEEDORES</b>									0,0000	
A7	El no contar con certificaciones de calidad por parte de nuestros proveedores influye en la Empresa, al no poder dar a nuestros clientes un producto con certificaciones.						X	1	0,0213	0,0213
<b>CLIENTES ACTUALES</b>									0,0000	
A8	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado, y esto es por falta de un departamento de marketing que se encargue de dar a conocer nuestra Marca y por esta amenaza podemos perder varios contratos.				X			5	0,1064	0,5319
A9	Si el cliente comienza a usar los manuales y se siente capacitado para hacer sus propias instalaciones la empresa disminuirá los servicios que presta				X			5	0,1064	0,5319
A10	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos disminuye nuestro ingreso en el mercado.						X	3	0,0638	0,1915
<b>CLIENTES POTENCIALES</b>									0,0000	
A11	El 100% de las constructoras no contratan servicios de instalaciones para sus obras ya que al momento de realizar y planificar una obra ellos contratan obreros, albañiles, maestros los mismos que hacen todo el trabajo de la construcción, instalación, electricidad entre otros.				X			5	0,1064	0,5319
A12	Las constructoras eligen contratar personas naturales que una empresa para minimizar costos						X	1	0,0213	0,0213
A13	La perdida de cliente se da por falta de conocimiento en el correo electrónico y pag web.				X			5	0,1064	0,5319
								47	1,0000	4,3617
								161		8,7477
<b>TOTAL</b>										4,3738

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

		MATRIZ INTERNA						IMPACTO	PONDER.	TOTAL
		F			D					
		A	M	B	A	M	B			
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>										
F1	Se cumple con las exigencias del mercado y los estándares de calidad, ofreciendo 1 año de garantía.	X						5	0,1724	0,8621
F2	Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando es decir cuenta con una excelente control previo, concurrente y posterior	X						5	0,1724	0,8621
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A. para prestar sus servicios tanto a sus clientes como personas naturales,	X						5	0,1724	0,8621
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									0,0000	0,0000
F4	El llevar un control de inventarios le permite saber con los productos que cuenta para sus instalaciones y así no recurrir en nuevas compras.		X					3	0,1034	0,3103
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>								0	0,0000	0,0000
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos acorde a las necesidades de los clientes.		X					3	0,1034	0,3103
<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>									0,0000	0,0000
F6	Contamos con personal capacitado en servicio técnico e instalaciones, esto es por el tiempo que llevan los trabajadores en nuestra empresa.	X						5	0,1724	0,8621
F7	El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos permitiendonos así tener un buen trabajo en equipo.		X					3	0,1034	0,3103
							TOTALES	29	0,4531	1,7931
<b>FACTORES INTERNOS</b>		ZAS			DES					
		A	M	B	A	M	B			
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>										
D1	La empresa no tiene definida una organización estructural formal, representando una debilidad ya que sabemos a quien nos vamos a dirigir pero no sabemos como manejarnos internamente como organización.				X			5	0,0735	0,3676
D2	El no contar con una Planificación es una debilidad ya que no le permite conocer sus objetivos y acciones, como tampoco el sustentar sus actos de acuerdo a un plan.				X			5	0,0735	0,3676
D3	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.					X		3	0,0441	0,1324
D4	No se sabe a donde quiere llegar la empresa cuales son sus objetivos estratégicos sus metas.					X		3	0,0441	0,1324
D5	El no tener definido una cadena de valor no le permite reconocer procesos y procedimientos productivos que pueden ayudar al crecimiento de la empresa y disminución de costos				X			5	0,0735	0,3676
D6	No existe una perspectiva social de la empresa que busque el desarrollo sostenible, involucrando a todos a formar parte de la misma.					X		3	0,0441	0,1324
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									0,0000	0,0000
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado, que le permita conocer los movimientos financieros.				X			5	0,0735	0,3676
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros				X			5	0,0735	0,3676
D9	No realizan presupuestos anuales de ingresos y costos, por lo cual no les permite prever los gastos que se pueden presentar durante el año				X			5	0,0735	0,3676

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa				X					5	0,0735	0,3676	
	<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>										0,0000	0,0000	
D11	No cuenta con personal capacitado en tecnología							X		1	0,0147	0,0147	
D12	La empresa no utiliza equipos de ultima tecnología							X		1	0,0147	0,0147	
	<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>										0,0000	0,0000	
D13	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atención al cliente y recursos humanos.	X								3	0,0441	0,1324	
D14	El no tener personal con una buena educación academica representa una debilidad ya que no le permite tener una interrelación con sus clientes, es decir ser la voz del cliente.							X		3	0,0441	0,1324	
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la empresa.							X		3	0,0441	0,1324	
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores				X					5	0,0735	0,3676	
	<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>										0,0000	0,0000	
D17	El desconocimiento de nuestra participación en el mercado no nos permite saber si la empresa crece en el mercado con nuevos clientes.							X		3	0,0441	0,1324	
	<b>CAPACIDAD DE MARKETING</b>										0,0000	0,0000	
D18	No cuentan con una planificación de marketing definido				X					5	0,0735	0,3676	
										TOTALES	68	1,0000	4,2647
											97		6,0578
	<b>TOTAL</b>												3,0289

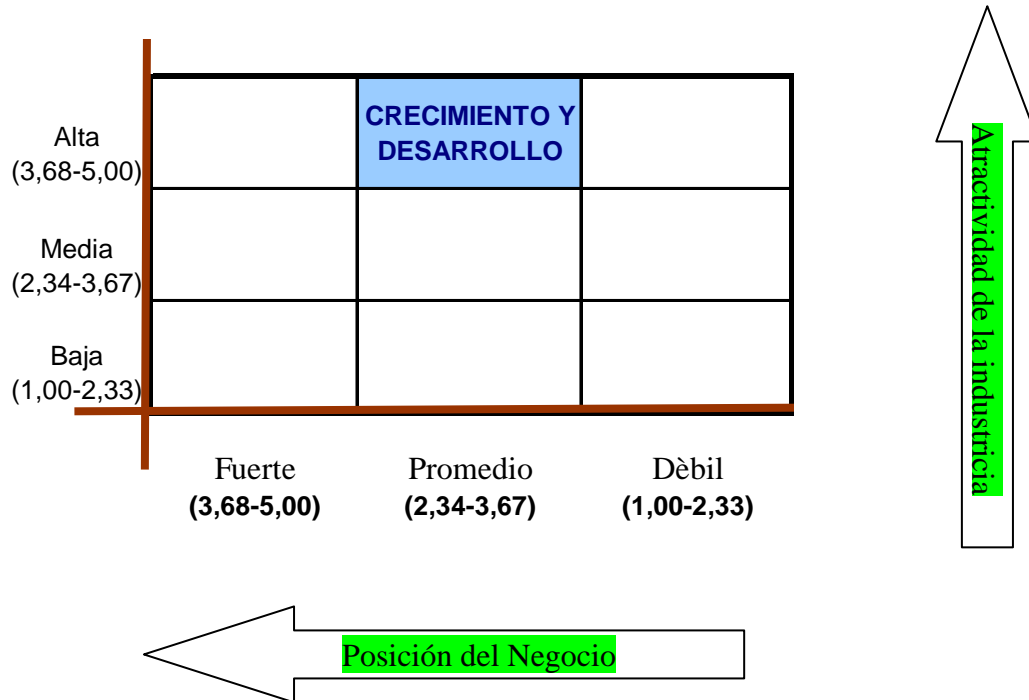
### 2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante II

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACION	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factores externos	4.37
Resultados ponderados totales de evaluación de factores internos	3.03

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ INTERNA



### CONCLUSIÓN:

Como se puede observar en la Matriz G.E se encuentra en una posición de crecimiento y desarrollo por lo que sería recomendable que la empresa se mantenga en equilibrio, con el fin de propender no únicamente a satisfacer las necesidades del mercado sino también a posicionarse de mejor manera en los clientes en un futuro se recomienda poner énfasis en la imagen del producto, en invertir para asegurar su desarrollo, expandiendo su segmento de mercado, para así mantener su actual posición y mejorarla.

### 2.3.1.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Sirven como herramienta para el análisis estratégico nivel de importancia o impacto para la empresa.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES

No.	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	SUMA	PROM	%		
O1	El incremento de los ingresos origina un mayor poder adquisitivo y por ende mayores ventas y servicios.	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	5	0,0369	<b>3,69</b>	
O2	La inflación se encuentra a la baja es decir mejora el poder adquisitivo de las personas y un aumento en el consumo y la inversión.	0,5	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5	0,0258	<b>2,58</b>
O3	Según estadísticas del riesgo país nos encontramos en una aparente estabilidad del país brindando confianza a los inversionistas para realizar negociaciones	0,5	1	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,0295	<b>2,95</b>
O4	Con mayores importaciones mayores ingresos de productos al mercado, permitiendo tener mas trabajo con nuevas líneas	0	0,5	1	1	0	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,0369	<b>3,69</b>
O5	El cumplimiento con la legislación tributaria permite tener respaldo del servicio que ofrecemos tanto para el cliente como para la Empresa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	0,0111	<b>1,11</b>
O6	Entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.	0,5	0	0	1	0	1	1	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,5	0,0406	<b>4,06</b>





## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

O18	El dar un año de garantía en nuestras instalaciones representa una ventaja que los clientes toman en cuenta para contratar un servicio.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	5	0,0369	<b>3,69</b>
O19	Contamos con un precio competitivo en el mercado siendo un servicio de primera línea.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1	4,5	0,0332	<b>3,32</b>
O20	Si los clientes recomiendan nuestros servicios vamos a poder ganar una mayor participación en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	4,5	0,0332	<b>3,32</b>	
O21	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0	0	1	0	1	0	0,5	0,5	0	0	5,5	0,0406	<b>4,06</b>
O22	Las personas Naturales no son personas con experiencias en instalaciones.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	1	0	0,5	0,5	0	0	3,5	0,0258	<b>2,58</b>
O23	El reproceso de las constructoras generan mayor venta de servicio.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	8,5	0,0627	<b>6,27</b>
O24	El medio de comunicación que utilizan las constructoras para notificar sus requerimientos es el telefono.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0074	<b>0,74</b>
O25	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	0	0,5	0,5	1	0	1	1	1	0	6,5	0,048	<b>4,80</b>
O26	Mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado como el nuestro que tenga garantía y respaldo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	1	0	1	1	1	0	5,5	0,0406	<b>4,06</b>
O27	El que las constructoras cuenten con un presupuesto de 1000 a 2000 para mantenimiento de sus obras permite a la empresa presupuestar ventas futuras.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,5	0,0406	<b>4,06</b>
O28	En el análisis del factor de éxito nuestra competencia no cuenta con garantía y precio competitivo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,0369	<b>3,69</b>
																											135,5	1	<b>100,00</b>		

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS

No.	Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	SUMA	PROM	%
A1	No se pueden acceder a créditos bancarios por las altas tasas de interés.	1	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,1071	<b>10,71</b>
A2	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.	1	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A3	Inestabilidad política provocando especulaciones y probables aumentos de precios de productos y servicios.	0,5	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,0714	<b>7,143</b>
A4	Con las nuevas leyes que plantee la Asamblea; la Empresa tendra que adaptarse a los nuevos cambios y reformas	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,0714	<b>7,143</b>
A5	El incremento del subempleo disminuye el consumo adquiriendo solo lo necesario para su hogar	0,5	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A6	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A7	El no contar con certificaciones de calidad por parte de nuestros proveedores influye en la Empresa, al no poder dar a nuestros clientes un producto con certificaciones.	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	1,5	0,0536	<b>5,357</b>
A8	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado, y esto es por falta de un departamento de marketing que se encargue de dar a conocer nuestra Marca y por esta amenaza podemos perder varios contratos.	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	1	0	0	0	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A9	Si el cliente comienza a usar los manuales y se siente capacitado para hacer sus propias instalaciones la empresa disminuirá los servicios que presta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,0357	<b>3,571</b>
A10	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos disminuye nuestro ingreso en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0,5	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A11	El 100% de las constructoras no contratan servicios de instalaciones para sus obras ya que al momento de realizar y planificar una obra ellos contratan obreros, albañiles, maestros los mismos que hacen todo el trabajo de la construcción, instalación, electricidad entre otros.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0,0714	<b>7,143</b>
A12	Las constructoras eligen contratar personas naturales que una empresa para minimizar costos	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	1	0	2,5	0,0893	<b>8,929</b>
A13	La perdida de cliente se da por falta de conocimiento en el correo electrónico y pag web.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	1,5	0,0536	<b>5,357</b>
															<b>28</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS

No. Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	f7	SUMA	PROI%		
F1	Se cumple con las exigencias del mercado y los estándares de calidad, ofreciendo 1 año de garantía.	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	0,19	<b>19</b>
F2	Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando es decir cuenta con una excelente control previo, concurrente y posterior	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	5	0,24	<b>23,8</b>
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A. para prestar sus servicios tanto a sus clientes como personas naturales,	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	3	0,14	<b>14,3</b>
F4	El llevar un control de inventarios le permite saber con los productos que cuenta para sus instalaciones y asi no recurrir en nuevas compras.	0,5	0,5	0	1	0	0	0	2	0,1	<b>9,52</b>
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos a corde a las necesidades de los clientes.	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	3,5	0,17	<b>16,7</b>
F6	Contamos con personal capacitado en servicio tecnico e instalaciones, esto es por el tiempo que llevan los trabajadores en nuestra empresa, ofreciendo confianza a nuestros clientes por su experiencia laboral.	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	3,5	0,17	<b>16,7</b>
F7	El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos permitiendonos así tener un buen trabajo en equipo.	0,5	1	0	0	0,5	0,5	1	3,5	0,17	<b>16,7</b>
									<b>21</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### MATRIZ DE PRIORIZACION DEBILIDADES

No. Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	SUMA	PROM	%
D1 una organización estructural formal, representando una debilidad ya que sabemos a	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	0	0	6	0,06	6,19
D2 Planificación es una debilidad ya que no le permite conocer sus objetivos y acciones, como	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	1	0,5	0,5	0,5	9	0,09	9,28
D3 A los miembros de la organización no se les permiten	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	6	0,06	6,19
D4 No se sabe a donde quiere llegar la empresa cuales son sus objetivos estratégicos sus metas.	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	0,05	4,64
D5 El no tener definido una cadena de valor no le permite reconocer procesos y procedimientos	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	4,5	0,05	4,64
D6 No existe una perspectiva social de la empresa que busque el	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	4,5	0,05	4,64
D7 La empresa no posee un software de facturación adecuada que le permite	0	0,5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0,5	0	0	8	0,08	8,25
D8 El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	1	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	9	0,09	9,28
D9 No realizan presupuestos anuales de ingresos y costos, por lo cual no les permite prever los gastos que se pueden presentar durante el año	0	0,5	0	0	0	0	1	0	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	4,5	0,05	4,64

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

D10	La empresa no puede llevar análisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa	0	0,5	0	0,5	0	0	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	6,5	0,07	6,70
D11	No cuenta con personal capacitado en tecnología	0	0	0	0	0	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	0	4,5	0,05	4,64
D12	La empresa no utiliza equipos de ultima tecnología	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	3,5	0,04	3,61
D13	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atención al cliente y recursos humanos.	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0,5	1	0	0	5	0,05	5,15
D14	El no tener personal con una buena educación academica representa una debilidad ya que no le permite tener una interrelación con sus clientes, es decir ser la voz del cliente.	0	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	0	4,5	0,05	4,64
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la empresa.	1	1	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	0	0	5	0,05	5,15
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1	0,5	0	1	0	0	6	0,06	6,19
D17	El desconocimiento de nuestra participación en el mercado no nos permite saber si la empresa crece en el mercado con nuevos clientes.	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0,03	3,09
D18	No cuentan con una planificación de marketing definido	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0,03	3,09
																				<b>97</b>	<b>1,00</b>	<b>100,00</b>

## **2.3.1.5 MATRICES DE ACCIÓN**

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas de la empresa.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FO

INCIDENCIAS		OPORTUNIDADES																		SUMA POSIC.	
5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO		Incremento de los ingresos.	Mayores importaciones	Mayores ingresos y menor tiempo	Remesas que ingresan al país	Contar con proveedores fijos.	Descuentos generados por pronto pago	parte de nuestros proveedores.	Buenas relaciones con los proveedores	La capacidad de respuesta inmediata.	satisfechos con nuestro servicio	Un año de garantía en nuestras instalaciones	garantía y atención personalizada.	constructoras generan mayor venta de servicio.	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	constructoras.	Las constructoras cuentan con un presupuesto de 1000	nuestra competencia no cuenta con garantía y precio			
FORTALEZAS		O1	O4	O6	O7	O10	O11	O12	O14	O15	O17	O18	O21	O23	O25	O26	O27	O28			
F1	Se cumple las exigencias del mercado y estándares de calidad, (1 año de garantía)	5	3	5	5	5	1	5	5	1	5	3	5	3	1	5	5	5	67	1,00	
F2	Personal comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	43	3,00	
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A.	5	3	5	5	1	5	3	5	5	1	1	3	1	5	1	3	3	55	2,00	
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos a corde a las necesidades de los clientes.	3	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	29	5,00	
F6	Contamos con personal capacitado en servicio tecnico e instalaciones.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	3	1	1	3	1	3	33	4,00	
F7	El ambiente de trabajo es armónico.	1	1	3	3	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	27	6,00	
		18	10	20	20	12	10	14	24	12	14	14	18	10	10	16	14	18	254	0,50	
		4	14	3	2	13	15	11	1	12	10	9	5	16	17	7	8	6	510	49,80	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 2.3.1.5.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA. “FO”.

$$\frac{254}{5 * 6 * 17} = 49.80\%$$

Las fortalezas con las que cuenta TIMSA S.A. tienen un 49.80% de peso, que colaborarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la empresa son:

FORTALEZAS	
F1	Se cumple las exigencias del mercado y estándares de calidad, (1 año de garantía)
F2	Personal comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A.
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos acorde a las necesidades de los clientes.
F6	Contamos con personal capacitado en servicio técnico e instalaciones.
F7	El ambiente de trabajo es armónico.

Las oportunidades más importantes son:

OPORTUNIDADES	
01	Incremento de los ingresos.
06	Mayores ingresos y menor tiempo
07	Remesas que ingresan al país
014	Buenas relaciones con los proveedores
021	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DA**

INCIDENCIAS		AVENZA	No se pueden acceder a créditos bancarios	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.	El incremento del subempleo disminuye el consumo	La salidad de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.	Nuestras marcas no son reconocidas aun en el mercado	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos.	Las construcciones eligen contratar personas naturales.	SUMA POSIC.	
5 ALTO	3 MEDIO		1 BAJO	A1	A2	A5	A6	A8	A10	A12	
DEBILIDADES											
D1	La empresa no tiene definida una organización estructural formal		3	1	3	1	3	1	3	15	6
D2	El no contar con una Planificación		5	1	5	1	5	5	3	25	3
D3	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.		1	3	1	1	1	1	3	11	7
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado.		5	3	5	1	5	3	5	27	1
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros		3	1	3	1	3	1	3	15	5
D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa		1	3	5	1	1	1	3	15	4
D13	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atención al cliente y recursos humanos.		1	1	3	1	1	1	1	9	9
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la empresa.		1	1	3	1	1	1	1	9	10
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores		5	3	5	1	5	3	5	27	2
			19	13	25	7	19	17	27	153	0,486
			4	5	2	6	3	7	1	315	48,57

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 2.3.1.5.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA.

“DA”.

$$\frac{153}{5 * 7 * 9} = 48.57\%$$

Las debilidades con las que cuenta TIMSA S.A. tienen un 48.57% de estancamiento frente a las Amenazas que se presentaron.

Las principales debilidades que se deben tomar en cuenta para mejorar son:

DEBILIDADES	
D2	El no contar con una Planificación
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado.
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros
D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores

Las principales Amenazas que la empresa debe minimizar son:

AMENAZA	
A1	No se pueden acceder a créditos bancarios.
A2	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.
A5	El incremento del subempleo disminuye el consumo
A8	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado.
A12	Las constructoras eligen contratar personas naturales.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA FA

INCIDENCIAS		AMENAZA	No se pueden acceder a créditos bancarios.	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.	El incremento del subempleo disminuye el consumo	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado.	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos.	Las constructoras eligen contratar personas naturales.	SUMA POSIC.	
5 ALTO	3 MEDIO		1 BAJO	FORTALEZAS	A1	A2	A5	A6	A8		
F1	Se cumple las exigencias del mercado y estándares de calidad, (1 año de garantía)		1	3	1	3	3	1	1	13	2
F2	Personal comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando		1	1	3	1	1	1	1	9	5
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A.		1	3	3	3	1	3	3	17	1
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos acorde a las necesidades de los clientes.		1	1	1	3	1	1	1	9	4
F6	Contamos con personal capacitado en servicio tecnico e instalaciones.		1	3	1	1	5	3	1	15	3
F7	El ambiente de trabajo es armónico.		1	1	1	1	3	1	1	9	6
			6	12	10	12	14	10	8	72	0,3429
			7	2	4	1	3	5	6	210	34,286

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 2.3.1.5.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA".

$$\frac{72}{5 * 6 * 7} = 34.28\%$$

Según el análisis realizado se obtuvo 34.28% es decir contamos con Fortalezas sólidas que recuden el impacto de nuestras Amenazas según la matriz "FA"

Entre las fortalezas más importantes tenemos:

FORTALEZAS	
F1	Se cumple las exigencias del mercado y estándares de calidad, (1 año de garantía)
F2	Personal comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A.
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos acorde a las necesidades de los clientes.
F6	Contamos con personal capacitado en servicio técnico e instalaciones.
F7	El ambiente de trabajo es armónico.

Entre las amenazas tenemos:

AMENAZA	
A2	Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.
A5	El incremento del subempleo disminuye el consumo
A6	La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.
A8	Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado.
A10	El no contar con publicidad de los servicios que brindamos.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DO**

INCIDENCIAS		OPORTUNIDADES	Incremento de los ingresos.	Mayores importaciones	Mayores ingresos y menor tiempo	Remesas que ingresan al país	Contar con proveedores fijos.	Descuentos generados por pronto pago	Precios competitivos por parte de nuestros proveedores.	Buenas relaciones con los proveedores	La capacidad de respuesta inmediata.	Contar con clientes satisfechos con nuestro servicio	Un año de garantía en nuestras instalaciones	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	El reproceso de las constructoras generan mayor venta de servicio.	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	Insatisfacción de las constructoras.	Las constructoras cuentan con un presupuesto de 1000 a 2000	nuestra competencia no cuenta con garantía y precio competitivo.	SUMA	POSIC.
			O1	O4	O6	O7	O10	O11	O12	O14	O15	O17	O18	O21	O23	O25	O26	O27	O28		
D1	La empresa no tiene definida una organización estructural formal		5	3	5	1	5	3	5	5	3	5	1	5	3	5	5	3	1	63	1
D2	El no contar con una Planificación		3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	1	39	6
D3	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.		1	3	5	5	1	1	3	1	3	5	5	1	1	1	3	3	3	45	4
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado.		5	3	5	1	5	3	5	5	3	5	1	5	3	5	5	3	1	63	2
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros		1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	21	10
D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa		1	3	5	5	1	1	3	1	3	5	5	1	1	1	3	3	1	43	3
D13	No cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atencion al cliente y recursos humanos.		1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	23	8
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la empresa.		1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	23	9
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores		3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	43	5
			18	18	30	16	18	14	24	18	16	30	18	18	14	18	22	18	10	363	0,47
			6	7	1	13	8	15	3	9	14	2	10	11	16	12	4	5	17	765,00	47,45

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 2.3.1.5.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORA ESTRATEGICA “DO”.

$$\frac{363}{5 * 9 * 17} = 47.45\%$$

Las debilidades tienen un porcentaje del 47.45%, por lo que podemos decir que tenemos que tomar en cuenta las oportunidades que tenemos para poder vencer estas debilidades

A continuación las principales debilidades:

DEBILIDADES	
D1	La empresa no tiene definida una organización estructural formal
D3	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos planteados.
D7	La empresa no posee un software de facturación adecuado.
D10	La empresa no puede llevar análisis financieros claros que le permita conocer la liquidez de la empresa
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores

Y sus Oportunidades más importantes

OPORTUNIDADES	
O6	Mayores ingresos y menor tiempo
O12	Precios competitivos por parte de nuestros proveedores.
O17	Contar con clientes satisfechos con nuestro servicio
O26	Insatisfacción de las constructoras.
O27	Las constructoras cuenten con un presupuesto de 1000 a 2000

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 2.3.1.6 MATRIZ DE SINTESIS

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	O1	El incremento de los ingresos origina un mayor poder adquisitivo y por ende mayores ventas y servicios.	A1 No se pueden acceder a créditos bancarios por las altas tasas de interés.
	O4	Con mayores importaciones mayores ingresos de productos al mercado.	A2 Las altas tasas de interés provoca una disminución de endeudamiento de los clientes.
	O6	Entre mayores ingresos y menor tiempo destinado al hogar mayores van hacer los requerimientos de asistencias técnicas e instalaciones garantizadas.	A5 El incremento del subempleo disminuye el consumo adquiriendo solo lo necesario para su hogar
	O7	Las remesas que ingresan al país es beneficiosos.	A6 La salida de emigrantes provoca cada día tener menor fuerza de trabajo joven.
	O10	El contar con proveedores fijos más de 1 año	A8 Nuestra marca no es reconocida aun en el mercado.
	O11	Los descuentos generados por los pagos en efectivo o hasta de 15 días.	A10 El no contar con publicidad de los servicios que brindamos disminuye nuestro ingreso en el mercado.
	O12	Contamos con precios competitivos por parte de nuestros proveedores.	A12 Las constructoras eligen contratar personas naturales
	O14	Mantener buenas relaciones con los proveedores	
	O15	La capacidad de respuesta es inmediata o casi instantánea de los productos que necesitamos.	
	O17	El contar con clientes satisfechos con nuestro servicio	
ANALISIS INTERNO	O18	El dar un año de garantía en nuestras instalaciones	
	O21	Los clientes buscan rapidez garantía y atención personalizada.	
	O23	El reproceso de las constructoras generan mayor venta de servicio.	
	O25	Las constructoras tienen muy claro 3 puntos Tiempo, Calidad y Garantía.	
	O26	Mientras mayor sea el grado de insatisfacción de las constructoras mayor será la necesidad de contratar un servicio personalizado.	
	O27	El que las constructoras cuenten con un presupuesto de 1000 a 2000.	
	O28	En el análisis del factor de éxito nuestra competencia no cuenta con garantía y precio competitivo.	

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ SINTESIS FO - FA

FORTALEZAS		FO	FA
F1	Se cumple con las exigencias del mercado y los estándares de calidad.	1 F1,O10,O11, O12,O14,O17 El aprovechar los ingresos de los clientes y el incursionar con nuevos clientes potenciales	11
		2 F1,O10,O11, O12,O14,O17 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa.	
F2	Todo el personal esta comprometido a entregar las instalaciones revisadas y funcionando.	3 F2,07,015, O8, 021 Realizar las instalaciones identificando errores y soluciones que se presentan al realizar las instalaciones.	12
		4 F2,07,015, O8, 021 Revisar el cumplimiento de objetivos y gastos diarios del equipo de trabajo	13
F3	La empresa tiene directamente convenio con Edesa S.A.	5 F3,O19, 023, O28 Mantener las alianzas estrategicas pero tratar de sacar nuestro nombre en cada trabajo realizado.	14
		6 F3,O19, 023, O28 Implementar una sólida imagen de marca que refuerce la lealtad de los clientes.	
F5	Entregar el servicio en el menor tiempo posible y con resultados inmediatos.	7 F5, O21, O25 Disminuir rutas innecesarios que representan gasto a la Empresa.	15
		F5, O21, O25 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente	16
F6	Contamos con personal capacitado en servicio tecnico e instalaciones.	8 F6,O4, O25, Identificar a nuestro personal con mayor experiencia para que capacite al personal que carece de la misma.	17
F7	El ambiente de trabajo es armónico y de respeto entre todos.	9 F3, O26, O27 Mejorar nuestro servicio y aprovechar las falencias de las personas Naturales para asi poder concretar contratos grandes.	18
		10 F7,O1, O6 Establecer mecanismos de competencias entre los empleados para futuras evaluaciones y determinar así el potencial de cada uno y su apoyo a la empresa	19



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## MATRIZ SINTESIS DO- DA

DEBILIDADES		DO	DA
D1	definida una organización estructural formal, representando una	1 D1,O1,O11,O15 Establecer un organigrama funcional estrategico.	13 D1,A1,Realizar inversiones para mejorar la rentabilidad sin necesitar de prestamos bancarios
D2	El no contar con una Planificación es una debilidad ya que no le permite conocer sus objetivos y acciones,	2 D2, O18, O28 Desarrollar un plan estrategico.	14 D2,A12 Implementar un modelo de gestion estratégico.
		3 D2, O18, O 28 Conocimiento de las estrategias de la competencia relacionadas a la orientacion al cliente.	15 D2,A12 Implementar tecnologia nueva para mejorar los procesos de instalacìonnovar y servicios
D3	A los miembros de la organización no se les permiten desempeñar	4 D3,027 Incentivar las comunicaciones inrterna de la empresa.	16 D3, A5 Escuchar a los trabajadores sus decisones y trabajar conjuntamente.
D7	La empresa no posee un software de facturación	5 D7,O21,O17 Implemetar un analisis financiero.	17 D7,A2 ,A10 Implementar un programa de software conrtable.
D8	El que todo sea manejado por el Gerente Propietario, no permite llevar un buen control y manejo de los recursos financieros	6 D8,022,O18 Programa de cpacitación al personal sobre tecnologia que podría ser de ayuda al momento de realizar las instalaciones.	18 D8, D10,A6 Capacitación al personal con el fin de comprometerlo en sus labores e incentivando el trabajo en equipo.
		7 D8,022,O18 Compartir informacion tanto interna como externa.	19 D6, D10, A6 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa
D10	La empresa no puede llevar analisis financieros claros que le permita	8 D10, O7, O14 Mantener buenas realaciones con nuestros proveedores.	20 D10, A1 Establecer un equipo de trabajo con compromiso y actitud de servicio
D13	programa de capacitación y entrenamiento en lo que se refiere en atencion al	9 D13, O4, O6 Planificar cursos de capacitaciòn continua.	21 D13, A12 Propender al crecimiento y desarrollo del personal técnico, haciendo énfasis en la capacitación y en la formación.
D15	No existen normas de seguridad industrial para el personal lo que deteriora la imagen de la	10 D15, 026 Dar cursos de capacitaciòn industrial a los empleados.	22 D15, A5 Capacitacion permanente y periodoca para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologias sobre los productos que instalamos.
D16	No existe una evaluación del desempeño de los trabajadores	11 D16,O23,O25 Desarrollar la cadena de valor para definir bien los procesos productivos que se deben cumplir e involucrar al personal	23 D16, A6 Aumentar la especialización dentro de la empresa para llegar a ser líder en el mercado.
		12 D16,O23,O25 Desarrollar las competencias del personal para mejorar el tiempo, la calidad y el servicio	



**CAPÍTULO 3**  
**DIRECCIONAMIENTO**  
**ESTRATÉGICO**

**TIMSA S.A.**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez realizado el completo análisis situacional de la empresa, corresponde ahora desarrollar la propuesta para la definición de la cultura corporativa de TIMSA S.A. la misma que ayudará, tanto a trabajadores como a dueños, a entender e identificarse de mejor manera con la empresa, sus objetivos y estrategias, los cuales serán planteados en el desarrollo de la presente propuesta.

### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO PROPUESTA

#### CUADRO 3.1. DEFINICION DEL NEGOCIO

NEGOCIO	CLIENTES	MERCADO
La empresa esta enfocada a dar servicios de instalaciones de productos sanitarios, griferías y sistemas hidromasajes, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de calidad, rapidez y precios competitivos.	Como prioridad tenemos como cliente a EDESA y a sus filiales.  Contruacabados S.A.  Ferretería los Shyris Entreacabados  Diarkenta  Bath Center Equus	Al mercado que nos vamos enfocar es toda actividad relacionada con Acabados de la Construcción, ofreciendo precios competitivos, garantía, y un buen servicio.

#### Definición del negocio.

La empresa esta enfocada a dar servicios de instalaciones de productos sanitarios, griferías y sistemas hidromasajes, a Personas Naturales,

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Constructoras satisfaciendo las necesidades y brindando un servicio de calidad, rapidez y precios competitivos

Como lo lograremos a continuación la propuesta.

- Se deberá realizar una atención personalizada y cumplida en cuanto a instalaciones, mantenimientos y garantías.
- Se contara con personal capacitado y orientado a la atención de clientes
- A través de los servicios que se continúen realizando se deberá retroalimentar a cada área de la empresa para tomar medidas correctivas si fuese necesario y a su vez orientar a la compañía en todo lo referente a servicio realizado.
- Incentivar al personal con el fin de que se refleje su labor frontal al clientes, mostrar dinamismo y compromiso con su gestión.
- Organizar visitas a clientes: Visitas preventivas y Visitas correctivos con el fin de comprometer al cliente.
- Se sugiere definir una persona encargada o un representante directo, quien se hará responsable de todo lo referente a instalaciones, mantenimientos, servicios, capacitaciones, etc. y quien estará presto a la administración e indicaciones del Gerente Propietario.

### 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La Filosofía Corporativa se refiere a los valores, creencias, idiosincrasias que forman parte de la empresa y forjan su comportamiento, manera de ver y hacer las cosas basándose en normas y principios éticos<sup>8</sup>.

El desarrollo de la filosofía corporativa brindará un lineamiento del negocio a largo plazo frente a una visión propuesta. Una correcta aplicación de estrategias para concretar lo señalado, puede brindar a la empresa la capacidad de ser proactiva y flexible frente al entorno que la rodea.

---

<sup>8</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>2</sup> <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PRINCIPIOS>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Tomando en cuenta el análisis situacional realizado de la empresa, a continuación se presenta la propuesta para la cultura corporativa de TIMSA S.A.

### 3.2.1 PRINCIPIOS.

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.<sup>2</sup>

Los principios son conceptos fundamentales que apoyan al desarrollo de la administración". Las actividades a desarrollarse en "TIMSA S.A." se basarán en valores morales que forman parte de la organización y de las personas que laboran dentro de ella ya que es muy importante contar con un Recurso Humano comprometido.

- **Eficiencia y agilidad:** Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y en los procesos productivos que realiza dentro de la empresa.
- **Eficacia:** Consiste en la capacidad que tiene la empresa de lograr el efecto que se desea o se espera en todos los procesos productivos procurando salvaguardar los intereses de la organización.
- **Compromiso:** A que el producto llegue a su destino sin ningún inconveniente y que la instalación sea exitosa con todas las especificaciones que los clientes exigen en cada uno de los pedidos que realiza, con justicia, equidad y compasión en las relaciones humanas.
- **Confianza:** Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.
- **Transparencia:** Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos trabajando con transparencia y profesionalismo en cada área de trabajo.
- **Innovación y creatividad:** Consiste en la introducción de nuevas ideas, productos y su rápida reposición con el fin de enfrentar la competencia, contratar personal altamente calificado, creativo, innovador, autosuficiente, que este comprometido con la misión y visión de la empresa.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- **Trabajo en equipo:** Que tanto los empleados que laboran en el proceso productivo, como los empleados administrativos se comprometan al mejoramiento de la empresa trabajando juntos por una causa mutua.
- **Democracia:** Participación de todo el personal de la empresa en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.

### 3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÒGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la empresa.

Una vez determinados los principios que regirán a la organización se procedió a realizar esta matriz.

**CUADRO 3.2 MATRIZ AXIOLÒGICA DE PRINCIPIOS**

Principios	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados	Promedio
Eficiencia	X	X	X	X	4
Eficacia	X	X	-	X	3
Compromiso	X	X	X	X	4
Confianza	X	X	X	X	4
Transparencia	X	X	X	X	4
Innovación	X	X	X	X	4
Trabajo en equipo	X	X	X	X	4
Democracia	X	X	-	X	3

Elaborado por: Autor

## CUADRO 3.3. PRINCIPIOS

- **Eficiencia y agilidad:** En todos los procesos productivos que realicen dentro o fuera de la empresa.
- **Compromiso:** Tanto con los clientes internos como externos trabajando en cada uno de los pedidos que realiza, con justicia, equidad.
- **Confianza:** Con el cliente en función de la percepción de nuestro servicio.
- **Transparencia:** Para los empleados en el cumplimiento de todas las actividades a ellos asignados.
- **Innovación y creatividad:** Introducción de nuevas ideas, para ser competitivos,
- **Trabajo en equipo:** Trabajando juntos por una causa mutua para enfrentar los cambios y dar respuestas a los clientes.

### 3.2.2 VALORES

Son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

“Los **valores** se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.” Los valores que guiarán las actividades en “TIMSA S.A” son:

- **HONESTIDAD:** Transparencia reflejada en cada acción buscando la confiabilidad de los socios y los clientes.
- **RESPECTO:** Consideración a las creencias y opiniones de cada uno de los miembros de la organización.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- **RESPONSABILIDAD:** Con los demás, con la sociedad en general y con nuestros proveedores, aceptando las consecuencias de de nuestros actos, buscando ofrecer un buen producto y satisfacer las necesidades del mercado.
- **LEALTAD:** En el cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes tanto internos como externos.
- **CORDIALIDAD:** Que permita reflejar a los demás franqueza, sinceridad al momento de prestar nuestro servicio.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Cuidar los procesos, actividades, y secretos empresariales y no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.
- **COMPROMISO:** Con nuestros clientes y proveedores en cada una de nuestras acciones

### 3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

**CUADRO 3.4 MATRIZ AXIOLÒGICA DE VALORES**

Valores	Administración	Empleados	Clientes	Proveedores	Promedio
Honestidad	X	X	X	X	4
Lealtad	X	X	X	X	4
Responsabilidad	X	X	X	X	4
Compromiso	X	X	X	-	3
Cordialidad	X	X	X	X	4
Respeto	X	X	X	X	4
Confidencialidad	X	X	-	-	2
Puntualidad	X	X	X	X	4



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CUADRO 3.5 VALORES

- **Honestidad:** Es decir ser íntegros, tanto intelectual, como moral; decir lo que sabemos que es así y hacer lo que sabemos que es correcto.
- **Lealtad:** Estar abiertos a la comunicación y participar en la comunidad plasmando el compromiso con los clientes y la sociedad.
- **Responsabilidad:** Ya que la organización cumple con todas las obligaciones para con sus empleados, con terceros y para con el estado.
- **Cordialidad:** Que permita reflejar a los clientes franqueza, sinceridad y simpatía generando lealtad en ellos.
- **Respeto y consideración:** Dentro del personal que labora en la organización así como al cliente tanto interno como externo.
- **Puntualidad:** en cumplir con los tiempos establecidos con nuestros clientes.

### 3.2.3 PARADIGMAS.

Los paradigmas son un conjunto de conocimientos y creencias, es decir el resultado de los usos, y costumbres, ya que ninguno puede considerarse mejor o peor que el otro.<sup>9</sup>

Los paradigmas que mantiene la empresa son:

### CUADRO 3.6 PARADIGMAS

<b>PROPUESTA</b>
Proactivo
Gestión Estrategias

<sup>9</sup> La ciencia y el imaginario social, "Esther Díaz". La nueva producción del conocimiento

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### **CUADRO 3.6 PARADIGMAS**

Identificar los procesos claves y procedimientos de cada área

Desarrollo del BSC de la Empresa, para así poder tener una iniciativa de cómo controlar de mejor manera a nuestro personal.

### **3.2.4 MISIÓN**

#### **CUADRO 3.7 ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN**

<b>Naturaleza del Negocio:</b>	Instalación de sanitarios griferías y sistemas hidromasajes
<b>Razón para existir:</b>	Brindar garantía y un servicio personalizado y de calidad
<b>Mercado al que sirve:</b>	Empresas Construcción y Personas Naturales de la ciudad de Quito
<b>Características Generales del servicio:</b>	Calidad, Precio competitivo, garantía y respaldo técnico
<b>Posición deseada en el mercado:</b>	Competitiva en precio, garantía y servicio.
<b>Principios y Valores:</b>	Honestidad, responsabilidad, respeto, innovación, eficiencia, y compromiso

#### **CUADRO 3.8 MISIÓN**

Prestar servicios de instalación sanitaria griferías y sistemas hidromasajes de calidad a precios competitivos entregando un servicio personalizado con garantía para Empresa Constructoras y Personas Naturales de la ciudad de Quito, basando nuestras operaciones en el compromiso, la eficiencia, innovación en un ambiente de respeto y honestidad.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 3.2.5 VISIÓN 2012

### CUADRO 3.9 ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN

<b>Posición en el mercado</b>	Especialista
<b>Tiempo</b>	4 años
<b>Ámbito del Mercado</b>	La ciudad de Quito
<b>Cliente</b>	Empresas Constructoras y Personal Naturales
<b>Productos o Servicios</b>	Instalaciones sanitarias, hidromasajes y griferías
<b>Valores:</b>	Honestidad, respeto y responsabilidad
<b>Principios:</b>	Innovación y eficiencia.

### CUADRO 3.10 VISIÓN 2012

Seremos especialistas en instalaciones con altos estándares de satisfacción de nuestros clientes, que permitan la fidelidad y confianza en nuestro servicio técnico con responsabilidad social y eficiencia en todos nuestros procesos en toda la ciudad de Quito.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 3.2.6 OBJETIVOS

**CUADRO 3.11 OBJETIVO CORPORATIVO**

<b>OBJETIVOS</b>	
1	Alianzas estratégicas y ventajas IncurSIONAR en nuevas alianzas estratégicas con empresa grandes.
2	Posicionamiento, demanda y nuevos productos y servicios Alcanzar un posicionamiento dentro del mercado como una empresa que brinda servicio de instalaciones sanitarias
	Constituir una base de clientes leales que permita el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo
3	Capacitación - Cultura organizacional Motivar el desarrollo profesional de los colaboradores en intervalos por mes
	Disponer del personal proactivo y capaz, para aplicar correctamente un sistema de empowerment que genere un buen ambiente de trabajo e incrementos en la productividad
4	Procesos internos Maximizar la eficiencia en los procesos internos con el objeto de liderar en costos
5	Tecnología Implementar un sistema tecnológico acorde con los requerimientos de los clientes y que vaya junto con las innovaciones del mercado.
6	Sistemas de información, contabilización y comunicación Implementar un sistema contable al término del presente año.

**3.2.6.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA**

**3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS**

**TABLA 3.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS**

	Perspectiva	Propuesta de Valor
<b>Financiamiento y Crecimiento</b>	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad disminuyendo costos y gastos internos
	CRECIMIENTO	Crecimiento en el mercado a travez del conocimiento de las ventajas y desventajas que ofrece el mercado.

**3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES**

**TABLA 3.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.**

	Perspectiva	Propuesta de Valor
<b>Cliente</b>	PRECIO	Establecer precios competitivos en el mercado que nos asegure la permanencia.
	GARANTIA	Entregar productos con garantía de instalación, probados y funcionando en perfectas condiciones.
	ATENCION Y SERVICIO	Ampliaremos el servicio y atención para clientes, brindando un servicio pre-venta para conocer sus necesidades y pos-venta para medir el nivel de satisfacción de los clientes.
	TIEMPO	Ser la empresa con mayor rapidez en la atención con nuestros clientes.
	IMAGEN	Incrementar la percepción de nuestros clientes al momento de requerir alguna instalación.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 3.2.6.1.3 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

**TABLA 3.3. PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN**

	Perspectiva	Propuesta de Valor
<b>Procesos</b>	INNOVACION	Brindar servicios con tecnología de punta y valor agregado para incrementar las expectativas del cliente.
	CONTROL	Mantener el control del servicio mediante una evaluación permanente.
	REDES DE COOPERACION	Implementaremos procesos de desarrollo de proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad
	REGULATORIOS	Mantendremos nuestra política de cuidado del medio ambiente

### 3.2.6.1.4 CAPITAL INTANGIBLE

**TABLA 3.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE.**

	Perspectiva	Propuesta de Valor
<b>Capital Intangible</b>	CAPITAL INFORMATIVO	Mejorar los sistemas de información con nuestros proveedores
	CAPITAL HUMANO	Garantizaremos la plena satisfacción del empleado compensándolos de manera adecuada, reconociendo el desempeño laboral.
	COMPETENCIAS	Nuestros empleados estarán en continuo desarrollo en aquellas capacidades que sean necesarias para la estrategia y el proceso

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Los objetivos estratégicos corresponden a las actividades que se desea realizar o poner en marcha en la empresa, es decir lo que se propone alcanzar, acciones previstas para conseguir dichos objetivos, los mismo que se originan de las opciones propuestas en las matrices de síntesis y son:

**CUADRO 3.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTAS DE VALOR.**

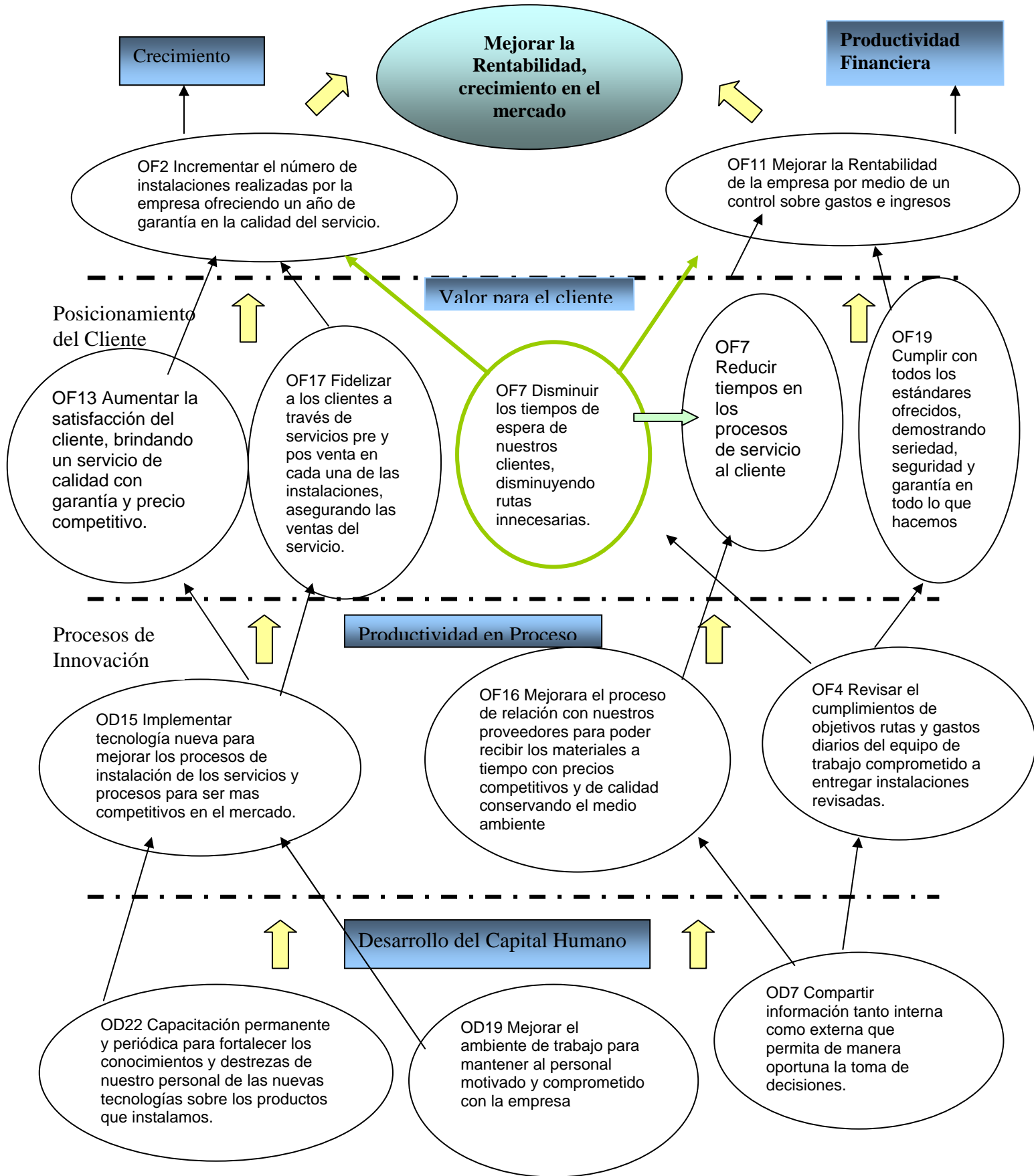
	Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
<b>Financiamiento y Crecimiento</b>	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad disminuyendo costos y gastos internos	OF11 Mejorar la Rentabilidad de la empresa por medio de un control sobre gastos e ingresos.
	CRECIMIENTO	Crecimiento en el mercado a través del conocimiento de las ventajas y desventajas que ofrece el mercado.	OF2 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa ofreciendo un año de garantía en la calidad del servicio.
<b>Cliente</b>	PRECIO	Establecer precios competitivos en el mercado que nos asegure la permanencia.	OF13 Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad con garantía y precio competitivo.
	GARANTIA	Entregar productos con garantía de instalación, probados y funcionando en perfectas condiciones.	
	ATENCIÓN Y SERVICIO	Ampliaremos el servicio y atención para clientes, brindando un servicio pre-venta para conocer sus necesidades y pos-venta para medir el nivel de satisfacción de los clientes.	OF17 Fidelizar a los clientes a través de servicios pre y pos venta en cada una de las instalaciones, asegurando las ventas del servicio.
	TIEMPO	Ser la empresa con mayor rapidez en la atención con nuestros clientes.	OF7 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente.
	IMAGEN	Incrementar la percepción de nuestros clientes al momento de requerir alguna instalación.	OF19 Cumplir con todos los estándares ofrecidos, demostrando seriedad, seguridad y garantía en todo lo que hacemos.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

	Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
<b>Procesos</b>	INNOVACION	Brindar servicios con tecnología de punta y valor agregado para incrementar las expectativas del cliente.	OD15 Implementar tecnología nueva para mejorar los procesos de instalación innovar los servicios y procesos para ser más competitivos en el mercado.
	CONTROL	Mantener el control del servicio mediante una evaluación permanente.	OF4 Revisar el cumplimiento de objetivos, rutas y gastos diarios del equipo de trabajo comprometido a entregar instalaciones revisadas.
	REDES DE COOPERACION	Implementaremos procesos de desarrollo de proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad	OF16 Mejorar el proceso de relación con nuestros proveedores para poder recibir los materiales a tiempo con precios competitivos y de calidad conservando el medio ambiente
	REGULATORIOS	Mantendremos nuestra política de cuidado del medio ambiente	
<b>Capital Intangible</b>	CAPITAL INFORMATIVO	Mejorar los sistemas de información con nuestros proveedores	OD7 Compartir información tanto interna como externa que permita de manera oportuna la toma de decisiones
	CAPITAL HUMANO	Garantizaremos la plena satisfacción del empleado compensándolos de manera adecuada, reconociendo el desempeño laboral.	OD19 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa
	COMPETENCIAS	Nuestros empleados estarán en continuo desarrollo en aquellas capacidades que sean necesarias para la estrategia y el proceso	OD22 Capacitación permanente y periódica para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologías sobre los productos que instalamos.

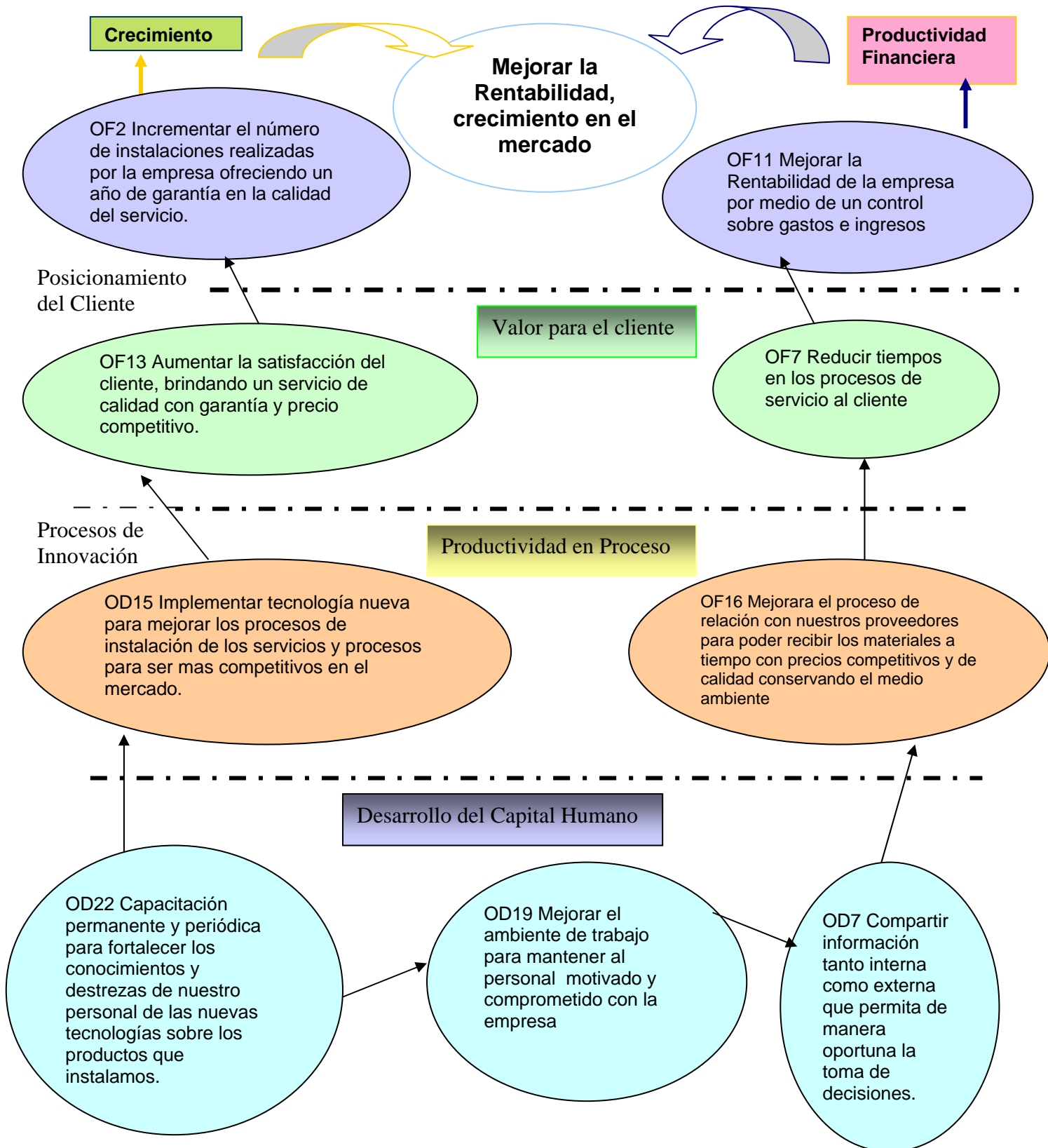


## 3.2.7 MAPA POR PERSPECTIVAS.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Según el análisis anterior, de acuerdo a las entradas y salidas de cada objetivo se han determinado, los siguientes objetivos estratégicos clave, con la siguiente ruta:



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 3.2.8 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Este punto es muy importante ya que al momento de ya tener definidos nuestros objetivos estratégicos debemos saber el tiempo en que los vamos a cumplir para así poder controlar y medir primordialmente tomando en cuenta el recurso humano y financiero de la organización.

Sabemos que la gestión estratégica, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, según los objetivos estratégicos críticos.

Para determinar el tiempo de los objetivos hemos tomado en cuenta 2 aspectos importantes **Impacto y Factibilidad**, para la empresa, es decir:

1. **Impacto** Como aporta a los objetivos a la visión.
2. **Factibilidad** La posibilidad de inversión, de Recurso Humano de tecnología a utilizar entre otros.

### CUADRO 3.13 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVES.

				PLAZO		
	Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estrategico	CORTO	MEDIO	LARGO
Financiamiento y Crecimiento	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad disminuyendo costos y gastos internos	OF11 Mejorar la Rentabilidad de la empresa por medio de un control sobre gastos e ingresos.		X	
	CRECIMIENTO	Crecimiento en el mercado a travez del conocimiento de las ventajas y desventajas que ofrece el mercado.	OF2 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa ofreciendo un año de garantía en la calidad del servicio.			X
Cliente	PRECIO	Establecer precios competitivos en el mercado que nos asegure la permanencia.	OF13 Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad con garantía y precio competitivo.		X	
	GARANTIA	Entregar productos con garantía de instalación, probados y funcionando en perfectas condiciones.				
	ATENCION Y SERVICIO	Ampliaremos el servicio y atención para clientes, brindando un servicio pre-venta para conocer sus necesidades y pos-venta para medir el nivel de satisfacción de los clientes.	OF17 Fidelizar a los clientes a travez de servicios pre y pos venta en cada una de las instalaciones, asegurando las ventas del servicio.	X		
	TIEMPO	Ser la empresa con mayor rapidez en la atención con nuestros clientes.	OF7 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente.	X		
	IMAGEN	Incrementar la percepción de nuestros clientes al momento de requerir alguna instalación.	OF19 Cumplir con todos los estándares ofrecidos, demostrando seriedad, seguridad y garantía en todo lo que hacemos.		X	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

				PLAZO		
	Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estrategico	CORTO	MEDIO	LARGO
<b>Procesos</b>	INNOVACION	Brindar servicios con tecnología de punta y valor agregado para incrementar las expectativas del cliente.	OD15 Implementar tecnología nueva para mejorar los procesos de instalación de los servicios y procesos para ser más competitivos en el mercado.			X
	CONTROL	Mantener el control del servicio mediante una evaluación permanente.	OF4 Revisar el cumplimiento de objetivos, rutas y gastos diarios del equipo de trabajo comprometido a entregar instalaciones revisadas.	X		
	REDES DE COOPERACION	Implementaremos procesos de desarrollo de proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad	OF16 Mejorar el proceso de relación con nuestros proveedores para poder recibir los materiales a tiempo con precios competitivos y de calidad conservando el medio ambiente			
	REGULATORIOS	Mantendremos nuestra política de cuidado del medio ambiente			X	
<b>Capital Intangible</b>	CAPITAL INFORMATIVO	Mejorar los sistemas de información con nuestros proveedores	OD7 Compartir información tanto interna como externa que permita de manera oportuna la toma de decisiones		X	
	CAPITAL HUMANO	Garantizaremos la plena satisfacción del empleado compensándolos de manera adecuada, reconociendo el desempeño laboral.	OD19 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa			X
	COMPETENCIAS	Nuestros empleados estarán en continuo desarrollo en aquellas capacidades que sean necesarias para la estrategia y el proceso	OD22 Capacitación permanente y periódica para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologías sobre los productos que instalamos.	X		

### 3.2.9 ESTRATEGIAS CORPORATIVA.

La estrategia se concentra en verificar las necesidades de la empresa entre las que tenemos: aumentar el número de clientes, disminuir precios en la industria para garantizar la fidelidad de los consumidores, mejorando su posición en el mercado por medio de la diferenciación en sus productos agregándoles valor misma que se verá reflejado en la calidad de sus prendas, ya que este factor es muy apreciado por el cliente al momento de adquirirla.

Es decir la estrategia hace referencia a cómo una organización puede lograr ventajas en relación a su competencia. Las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo que la organización quiere alcanzar.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Se ha determinado que los componentes ideales son una estrategia de ventaja competitiva de LIDERAZGO EN COSTOS, puesto que se tiene precios dados en el mercado, y es necesario generar servicios a costo inferior para alcanzar mayor rentabilidad.

Las estrategias de crecimiento que se acoplan son: DESARROLLO DEL MERCADO, al tener como objetivo el aumento de clientes introduciendo nuestro servicios en nuevos mercados; y DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA, buscando añadir actividades nuevas complementarias al negocio.



Finalmente la estrategia competitiva es la de ESPECIALISTA, ya que se considera atender a un segmento que la competencia no ha considerado, principalmente en el aspecto del servicio directo:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://209.85.165.104/search?q=cache:yBzqkG5lcQJ>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA	CLASIFICACION	APLICACIÓN
<b>Estrategia de valor para el cliente-consumidor</b>	<b>Liderazgo en costo</b>	Las empresas que ofrecen Liderazgo de Productos se esfuerzan por ofrecer productos o servicios diferentes, complementándolos con creatividad, ideas rápidas y soluciones implacables. Al escoger este tipo de estrategia la compañía se dirigirá a clientes que valoren productos o servicios diferentes.
	<b>Intimidad con el cliente</b>	La empresa que tiene intimidad con su cliente no ofrece productos estandarizados y desarrolla lo que un cliente determinado necesita. Para dicho fin, estudia y conoce a su cliente y logra determinar cuáles son sus requerimientos. De esta manera, le ofrece productos y servicios adaptados a la medida.
	<b>Excelencia Operacional</b>	Las empresas que se especializan en la excelencia operacional ofrecen a sus clientes, productos confiables a precios competitivos. Este tipo de empresas dedican sus esfuerzos en minimizar costos y optimizar sus procesos. La empresa que aplique esta estrategia estará dirigiendo su labor de ventas hacia clientes que valoran la calidad, conveniencia y precio de un producto o servicio.
<b>Estrategia de Crecimiento</b>	<b>Penetración</b>	Tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.
	<b>Desarrollo del Mercado</b>	Por Desarrollo del Mercado se entiende la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas, es decir, esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
	<b>Desarrollo del producto</b>	Consiste en mejorarlo, para esto se deben hacer inversiones en Investigación y Desarrollo, además se basa en las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.
<b>Estrategia Competitiva</b>	<b>De líder</b>	Radica en mantener una posición dominante en el mercado y sus competidores la reconocen como líder.
	<b>De Retador</b>	Es retadora la empresa que ataca al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
	<b>De Seguidor</b>	Son aquellas empresas que con su comportamiento se adaptan a la competencia.
	<b>De Especialista</b>	No se interesa por la totalidad del mercado, sino por uno o varios segmentos de éste.

De las 3 clasificaciones a la Empresa le interesa utilizar las siguientes estrategias:

---

<http://www.sisorg.com.mx/helium.dll?ID=591> <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/310.HTM>

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **1. Estrategia de valor para el cliente-consumidor.**

Como nos damos cuenta según todo nuestro análisis a la empresa le interesa mucho que sus clientes estén conformes con sus precios que nuestro servicio sea de calidad y que el tiempo de respuesta sea oportuno y rápido, por lo cual vamos a enfocarnos en la **excelencia operacional** ya que la misma toma en cuenta estos puntos que nos interesa analizar.

## **2. Estrategia de Crecimiento**

TIMSA S.A. utilizara la estrategia de **Penetración y Desarrollo del Mercado** ya que se desea incrementar nuestra participación en el mercado e incursionar nuevos mercados con nuestros mismos servicios de instalaciones.

## **3. Estrategia Competitiva**

TIMSA S.A utilizara la estrategia de Especialista ya que tiene un mercado definido y va comenzar a enfocarse en segmentos del mercado.

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA.**

Ser una empresa especialista en servicios de instalaciones sanitarias, de griferías y sistemas de hidromasaje a Empresas Constructoras y Personas Naturales de la ciudad de Quito conservando una excelencia operacional, que le va permitir mantener sus precios competitivos, calidad, garantía y tiempo de respuesta, buscando penetración y desarrollo en el mercado buscando satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado.

Seremos especialistas en instalaciones con altos estándares de satisfacción de nuestros clientes, que permitan la fidelidad y confianza en nuestro servicio técnico con responsabilidad social y eficiencia en todos nuestros procesos en toda la ciudad de Quito

**3.2.10 MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO.**

**PRINCIPIO Y VALORES**

EFICIENCIA, EFICACIA  
RESPECTO.  
RESPONSABILIDAD,  
COMPROMISO, HONESTIDAD

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Ser una empresa especialista en servicios de instalaciones sanitarias, de griferías y sistemas de hidromasaje a Empresas Constructoras y Personas Naturales de la ciudad de Quito.

**OBJETIVO CORPORATIVO.**

- Alianzas estratégicas y ventajas
- Posicionamiento, demanda y nuevos productos y servicios
- Capacitación - Cultura organizacional
- Procesos internos
- Tecnología

**OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

OF2 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa ofreciendo un año de garantía en la calidad del servicio.  
OD15 Implementar tecnología nueva para mejorar los procesos de instalación de los servicios y procesos para ser más competitivos en el mercado.  
OD19 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa

**OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

OF11 Mejorar la Rentabilidad de la empresa por medio de un control sobre gastos e ingresos.  
OF13 Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad con garantía y precio competitivo.  
OF19 Cumplir con todos los estándares ofrecidos, demostrando seriedad, seguridad y garantía en todo lo que hacemos.  
OF16 Mejorar el proceso de relación con nuestros proveedores para poder recibir los materiales a tiempo con precios competitivos y de calidad conservando el medio ambiente  
OD7 Compartir información tanto interna como externa que permita de **manera oportuna la toma de decisiones**

**OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

OF17 Fidelizar a los clientes a través de servicios pre y pos venta en cada una de las instalaciones, asegurando las ventas del servicio.  
OF7 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente.  
OF4 Revisar el cumplimiento de objetivos, rutas y gastos diarios del equipo de trabajo comprometido a entregar instalaciones revisadas.  
OD22 Capacitación permanente y periódica para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologías sobre los productos que instalamos.

**ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO**

- Conocer ventajas y desventajas que ofrece el mercado.
- Brindar servicios con tecnología de punta y valor agregado.

**ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO**

- Incrementar la rentabilidad disminuyendo costos y gastos internos
- Establecer precios competitivos en el mercado que nos asegure la permanencia.
- Entregar productos con garantía de instalación, probados y funcionando.
- Incrementar la percepción de nuestros clientes al momento de requerir alguna instalación.
- Implementaremos procesos de desarrollo de proveedores.
- Mantendremos nuestra política de cuidado del medio ambiente

**ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO**

- Brindando un servicio pre-venta para conocer sus necesidades y pos-venta para medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- Ser la empresa con mayor rapidez en la atención con nuestros clientes.
- Mantener el control del servicio mediante una evaluación permanente.
- Continuo desarrollo en aquellas capacidades que sean necesarias para la estrategia y el proceso

**MISION**

Prestar servicios de instalación sanitaria griferías y sistemas hidromasajes de calidad a precios competitivos entregando un servicio personalizado con garantía para Empresa Constructoras y Personas Naturales de la ciudad de Quito, basando nuestras operaciones en el compromiso, la eficiencia, innovación en un ambiente de respeto y honestidad

**PARADIGMAS.**

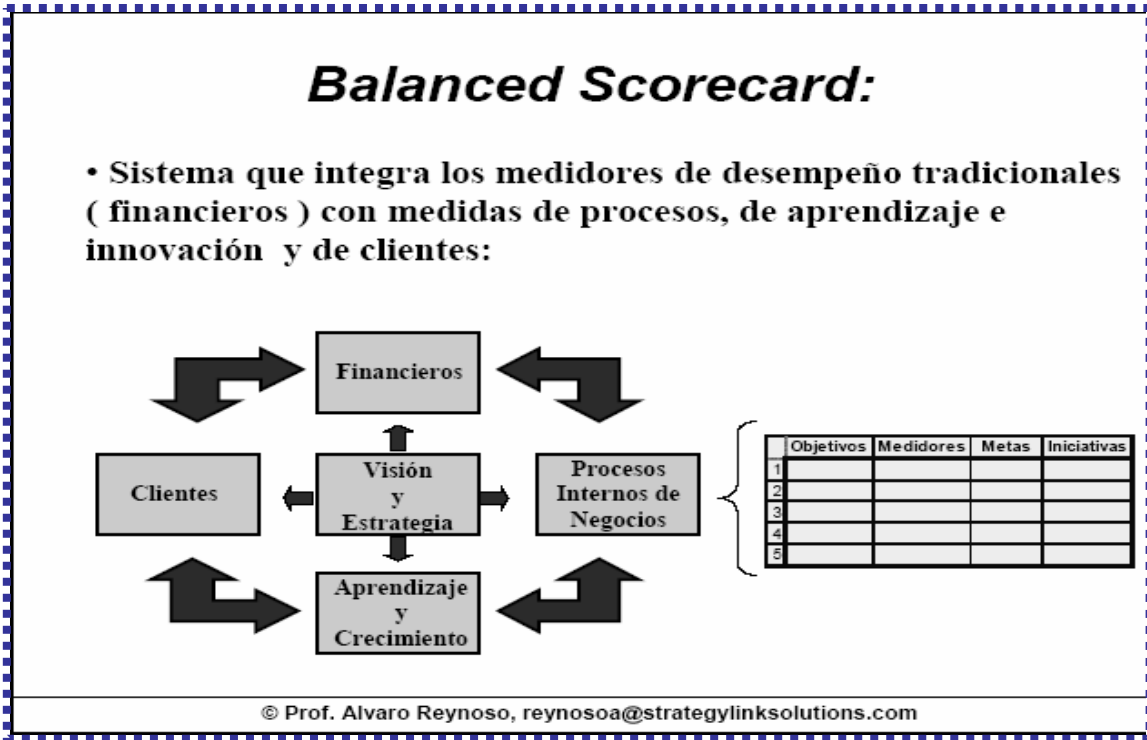
- Proactivo.
- Gestión Estratégica
- Identificar procesos claves.
- Desarrollo del BSC.





**TIMSA S.A.**

4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

TIMSA S.A. implementara el Cuadro de Mando Integral para enfocarse al logro de los objetivos buscando alcanzar una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

El Balanced Scorecard permite mostrar como es posible trasladar la visión – misión una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral o Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.<sup>1</sup>

### **En Conclusión el BSC nos ayuda a:**

- Darle foco a la estrategia
- Priorizar iniciativas y recursos para garantizar máximo impacto en la estrategia.
- Estructurar un mecanismo y un proceso de medición.
- Desplegar la estrategia y alinearla
- Crear una cultura de ejecución y toma de decisiones
- Lograr agilidad organizacional y disposición estratégica.
- Administrar el cambio de una manera ordenada y que nos garantice impacto.
- Asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones.

## 4.2 DEFINIR KPI 3M'S

El significado de los KPI's quiere decir:

**K Clave =** Fundamental – Estratégico - Enfocar el desempeño  
Garantizar Impacto.

**P Desempeño =** Impacto critico y Balanceado – Finanzas - Cliente  
Procesos - Capital Intangible.

**I Indicador =** Medidor – Meta – Frecuencia - Fuente de captura.

Definición de Metas SMART	
<b>S</b> PECIFIC	{ No se deben definir metas ambiguas, sino que éstas deben ser específicas y deben ser asignadas a una persona en particular para su ejecución
<b>M</b> EASURABLE	{ Deben ser seguidas periódicamente a través del uso de KPIs, los cuales nos indiquen el nivel de desempeño alcanzado, contra lo esperado
<b>A</b> CTION-ORIENTED	{ Deben ser exigentes, pero alcanzables, de manera que promuevan acción y motiven a las personas a dar su máximo potencial
<b>R</b> ELEVANT	{ Se debe dedicar recursos (tiempo, dinero y personas) únicamente a aquellas pocas metas vitales que nos garanticen el logro de la estrategia
<b>T</b> IMELY	{ Se deben expresar en un horizonte de tiempo específico (año, semestre, mes, etc.) para responsabilizar a las personas por su logro

© Prof. Alvaro Reynoso, reynosoa@strategylinksolutions.com

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CUADRO 4.1.

### KPI`s DE LA MISIÓN

<u>ADN</u>	<u>KPI`s</u>
1. Prestar servicios de instalación sanitaria griferías y sistemas hidromasajes de calidad	Porcentaje de reclamos.
2. Precios competitivos	Precios comparativos con la competencia
3. servicio personalizado con garantía	Numero de servicios atendidos
4. Eficiencia	Costos de procesos Operativos
5. Innovación	Investigación y desarrollo de servicios nuevos
6. Ambiente de respeto y honestidad	Clima Laboral.

## CUADRO 4.2

### KPI`S DE LA VISIÓN

<u>ADN</u>	<u>KPI`S</u>
Especialistas en instalaciones con altos estándares de satisfacción de nuestros clientes	Porcentaje de Instalaciones realizadas
Fidelidad y confianza en nuestro servicio técnico	Numero de clientes nuevos.
Responsabilidad social y eficiencia en todos nuestros procesos	Porcentaje de Eficiencia

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Es decir todo objetivo que una empresa se propone, debe constar de expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y los únicos encargados de esa concreción son los indicadores. Los KPI's permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.<sup>2</sup>

### **4.3 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

#### **4.3.1 Definir Medidas (INDICADORES)**

- Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede
- realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.
- Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y
- permitir realizar una planeación de futuro.
- La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué
- medidas se han de tener en cuenta.
- La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI3


## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MEDIDAS				
KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura	Nivel Base
1. Rentabilidad	Utilidad de la Empresa/Ventas Alcanzadas (Netas)	Mensual	Administrativo, Financiero	15%
2. Participación en el mercado	Ventas de la Empresa/Total de Ventas del sector.	Anual	Administrativo, Financiero	25%
3.1 % de Disminución de reclamos	Número Total de Reclamos Actuales/ Numero Total de reclamos anteriores	semestral	Instalaciones	0,00%
3.2 % de Clientes sin reclamos	Total Clientes sin Reclamos/ Total clientes atendidos	Mensual	Encuesta	0,00%
4. % de recompra de servicios	Número de clientes que repiten la compra de nuestros servicios/ Total de clientes.	Mensual	Instalaciones	0,00%
5. Tiempos de entrega	Tiempo utilizado en hacer la instalacion/ Tiempo programado.	semestral	Instalaciones	0,00%
6. Satisfacción del cliente	Encuesta	Mensual	Administrativo.	0,00%

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO


MEDIDAS				
KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura	Nivel Base
7. Nuevas técnicas de instalación	Nueva Tecnología efectiva/ Tecnología actual.	Anual	Servicio Técnico	0,00%
8. Nivel de Cumplimiento del servicio	Total de instalación ejecutadas / total de instalaciones programadas	Mensual	Servicio Técnico	0,00%
9. Cumplimiento de tiempos	Número de pedidos entregados a tiempo y completos / total de pedidos	Mensual	Servicio Técnico	0,00%
10. % de proveedores Integrados al sistema	Número de proveedores con quienes intercambiamos información en tiempo real, sobre pedidos, inventarios, desempeño, calidad, etc./ Total de proveedores.	Trimestral	Administrativo.	0,00%
11. Clima laboral	Encuesta	ANual	Administrativo	0,00%
12. Niveles de competencias	Número de personas con dominio de capacidades y destrezas distintivas./ Total del personal.	Trimestral	Administrativo	0,00%

### 4.3.2 Definir Metas.

METAS				
Meta		Dic		
2009	2010	2012	 <b>Variaciones</b>	<b>Responsable de Meta</b>
20%	25%	30%	<20 25 =>30	Area Administrativa Financiero
42%	61%	92%	<30 <42=61,43 =>92,14	Area Administrativa Financiero



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

METAS				
Meta		Dic		
2009	2010	2012	 <b>Variaciones</b>	<b>Responsable de Meta</b>
10%	25%		<10 15 =>25	Area Administrativa Financiero Departamento Técnico
15%			<5 10 =>15	Departamento Técnico
20%			<10 15 =>20	Area Administrativa Financiero
5%	10%		<5 7 =>10	Area Administrativa Financiero
5%	10%	15%	<10 12 =>15	Area Técnico
30%			<20 25 =>30	
15%	20%		<15 15 =>20	
10%	15%		<10 12 =>15	Departamento Administrativo
10%	15%	20%	<10 18 =>20	Departamento Administrativo
25%			<15 20 =>25	Departamento Administrativo

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 4.3.3 Definir Medios

<b>MEDIOS</b>			
Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
1. Control de ingresos y gastos	Gustavo Ordoñez	Ene-08	Ene-10
2. Apertura de nuevos mercados y servicios	Manuel Vargas	Abr-08	Abr-12
3. Programa de descuento e incentivo (Instalaciones gratis)	Manue Vargas	Mar-08	Feb-10
	Marco Tapia	Mar-08	Feb-10
4. Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center	Marco Tapia	Abr-08	Jun-08
5. Programa de reducción en tiempos de entrega	Manuel Vargas	Abr-08	Jun-08
6. Implementar un sistema de control de calidad		Mar-08	Feb-10
7. Plan de desarrollo tecnológico		Abr-08	Abr-12
8. Mejorar el proceso del servicio de instalación	Marco Tapia	Abr-08	May-08
9. Desarrollo de políticas y procedimientos para manejo de proveedores.	Marco Tapia	Ene-08	Ene-10
	Marco Tapia	Ene-08	Ene-10
10. Sistema de información y comunicación.	Orlando Ordoñez	Ene-08	Mar-10
11. Mejoramiento de condiciones laborales	Orlando Ordoñez	Mar-08	Feb-12
12. Plan de capacitación al personal por competencias	Orlando Ordoñez	Feb-08	Abr-09

**CAPÍTULO 5**  
**IDENTIFICACIÓN**  
**DE PROYECTOS**



**TIMSA S.A.**

## 5. PROPUESTA DE PROYECTOS

### 5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en las que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate. <sup>11</sup>

Para comenzar con un proyecto es necesario elaborar el Tablero de Comando que en lo analizado en el capítulo anterior se pudo identificar los proyectos que Requiere la empresa "TIMSA S.A."

---

<sup>11</sup> Administración financiera" James C. Van Horne; "Fundamentos de administración financiera" Fred Wueston.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**TABLA 5.1. ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO**

Perspectiva	Objetivo Estrategico
<b>Financiamiento y Crecimiento</b>	OF11 Mejorar la Rentabilidad de la empresa por medio de un control sobre gastos e ingresos.
	OF2 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa ofreciendo un año de garantía en la calidad del servicio.

MEDIOS			
Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
1. Control de ingresos y gastos	Gustavo Ordoñez	Ene-08	Ene-10
2. Apertura de nuevos mercados y servicios	Manuel Vargas	Abr-08	Abr-12

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

		MEDIOS			
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
<b>Cliente</b>	OF13 Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad con garantía y precio competitivo.	3. Programa de descuento e incentivo (Instalaciones gratis)	Manue Vargas	Mar-08	Feb-10
			Marco Tapia	Mar-08	Feb-10
	OF17 Fidelizar a los clientes a travez de servicios pre y pos venta en cada una de las instalaciones, asegurando las ventas del servicio.	4. Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center	Marco Tapia	Abr-08	Jun-08
	OF7 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente.	5. Programa de reducción en tiempos de entrega	Manuel Vargas	Abr-08	Jun-08
OF19 Cumplir con todos los estándares ofrecidos, demostrando seriedad, seguridad y garantía en todo lo que hacemos.	6. Implementar un sistema de control de calidad	Mar-08		Feb-10	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

		MEDIOS			
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
<b>Procesos</b>	OD15 Implementar tecnología nueva para mejorar los procesos de instalación de los servicios y procesos para ser más competitivos en el mercado.	7. Plan de desarrollo tecnológico		abr-08	abr-12
	OF4 Revisar el cumplimiento de objetivos, rutas y gastos diarios del equipo de trabajo comprometido a entregar instalaciones revisadas.	8. Mejorar el proceso del servicio de instalación	Marco Tapia	abr-08	may-08
	OF16 Mejorar el proceso de relación con nuestros proveedores para poder recibir los materiales a tiempo con precios competitivos y de calidad conservando el medio ambiente	9. Desarrollo de políticas y procedimientos para manejo de proveedores.	Marco Tapia	ene-09	jul-10
<b>Capital Intangible</b>	OD7 Compartir información tanto interna como externa que permita de manera oportuna la toma de decisiones	10. Sistema de información y comunicación.	Orlando Ordoñez	ene-09	mar-10
	OD19 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa	11. Mejoramiento de condiciones laborales	Orlando Ordoñez	mar-08	feb-12
	OD22 Capacitación permanente y periódica para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologías sobre los productos que instalamos.	12. Plan de capacitación al personal por competencias	Orlando Ordoñez	feb-08	abr-09

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 5.2 PRIORIZACION DE PROYECTOS.

**TABLA 5.2. PRIORIZACION DE PROYECTOS.**

PRIORIZACION DE PROYECTOS													
INCIDENCIA													
	1. Control de ingresos y gastos	2. Apertura de nuevos mercados y servicios	3. Programa de descuento e incentivo (Instalaciones gratis)	4. Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center	5. Programa de reducción en tiempos de entrega	6. Implementar un sistema de control de calidad	7. Plan de desarrollo tecnológico	8. Mejorar el proceso del servicio de instalación	9. Desarrollo de políticas y procedimientos para manejo de proveedores.	10. Sistema de información y comunicación.	11. Mejoramiento de condiciones laborales	12. Plan de capacitación al personal por competencias	
Objetivo Estrategico claves / Proyectos	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1													
OF11 Mejorar la Rentabilidad de la empresa por medio de un control sobre gastos e ingresos.	10	1	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
OF2 Incrementar el número de instalaciones realizadas por la empresa ofreciendo un año de garantía en la calidad del servicio.	10	1	5	1	5	3	3	1	3	3	3	5	5
OF13 Aumentar la satisfacción del cliente, brindando un servicio de calidad con garantía y precio competitivo.	8	1	3	5	5	3	3	1	3	3	1	3	3
OF17 Fidelizar a los clientes a través de servicios pre y pos venta en cada una de las instalaciones, asegurando las ventas del servicio.	9	3	1	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3
OF7 Reducir tiempos en los procesos de servicio al cliente.	9	1	1	1	5	3	1	5	3	1	1	1	3
OF19 Cumplir con todos los estándares ofrecidos, demostrando seriedad, seguridad y garantía en todo lo que hacemos.	8	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3
OD15 Implementar tecnología nueva para mejorar los procesos de instalación innovar los servicios y procesos para ser más competitivos en el mercado.	7	1	3	3	3	3	3	1	3	1	5	3	5
OF4 Revisar el cumplimiento de objetivos, rutas y gastos diarios del equipo de trabajo comprometido a entregar instalaciones revisadas.	8	3	1	1	1	5	3	3	3	3	1	0	5
OF16 Mejorar el proceso de relación con nuestros proveedores para poder recibir los materiales a tiempo con precios competitivos y de calidad conservando el medio ambiente	7	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	0	5
OD7 Compartir información tanto interna como externa que permita de manera oportuna la toma de decisiones	7	3	1	1	5	5	3	1	5	3	5	1	3
OD19 Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa	8	5	1	1	5	5	1	1	3	3	1	1	5
OD22 Capacitación permanente y periódica para fortalecer los conocimientos y destrezas de nuestro personal de las nuevas tecnologías sobre los productos que instalamos.	9	5	1	3	5	3	3	1	5	1	1	1	5
	100	246	226	218	406	346	270	188	348	250	260	229	398
		8	9	11	1	4	5	12	3	7	6	10	2



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CUADRO 5.1 RESUMEN DE PROYECTOS.

### PROYECTOS

CORTO	
1	Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center
2	Plan de capacitación al personal por competencias
3	Mejorar el proceso de servicio e instalación
4	Programa de reducción en tiempos de entrega

MEDIANO	
5	Implementar un sistema de control de calidad
6	Sistema de información y comunicación.
7	Desarrollo de políticas y procedimientos para manejo de proveedores.
8	Control de ingresos y gastos

LARGO	
9	Apertura de nuevos mercados y servicios
10	Mejoramiento de condiciones laborales

### 5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

Presentamos a continuación el perfil de cada uno de los proyectos a corto, mediana y largo plazo.

#### CORTO PLAZO

#### PROYECTO 1: MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE UN CALL CENTER.

##### **Antecedentes:**

Al momento TIMSA S.A no sabe como medir el nivel de eficiencia y eficacia que tienen sus trabajadores, muchas veces los servicios post-venta (contratos) tardan en llegar al cliente o hasta el extremo de que no llegan provocando que los clientes llamen a la competencia a que realicen el mismo trabajo.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

También podemos decir que el no contar con una línea gratuita para que los clientes, nos puedan localizar de manera efectiva, les causa molestias ya que no saben donde ubicarnos o a su vez donde quejarse por el servicio realizado o no cumplido.

### **Alcance:**

Timsa S.A. debe definir una propuesta de mejora del servicio que le permita estar en mayor contacto con sus clientes, y recibir quejas, logrando así incrementar la satisfacción del mismo. Adicionalmente el estar en contacto con el cliente ayudará a determinar en que se está fallando, y la atención que prestan los empleados al cliente lo que permitirá brindar un mejor servicio y contar con personal que trabaje eficaz y eficientemente.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan de mejora del servicio, con la implementación de un call center que nos permita receptar todas las llamadas de nuestros clientes para conocer sus reclamos y sugerencias lo que posibilitará mejorar el servicio a través de la rapidez y eficacia.

### **Estrategia del Proyecto:**

Implementar un CALL CENTER, con una a línea 1800 – TIMSAYA para receptar todos las llamadas de nuestros clientes ya sea para quejas, sugerencias o solicitudes de servicio, lo que permitirá conocer las necesidades de los clientes y consolidar las relaciones a través de un mejor servicio.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Porcentaje de recompra del servicio - Número de clientes que utilizarán el call center / Total de clientes.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Actividades del proyecto:**

1. Realizar un diagnostico del servicio que estamos ofreciendo
2. Conocer la disponibilidad legal de la línea 1800
3. Realizar la contratación con el proveedor del servicio
4. Definir el lugar o espacio físico para diseño el centro de llamadas.
5. Selección de personal encargado a esta área
6. Capacitación al personal que va atender la línea 1800
7. Equipamiento necesario
8. Elaboración y aceptación del proyecto
9. Comunicación del servicio 1800-TIMSAYA.
10. Implementación del proyecto.

**Tiempo:** Once meses

Fecha de inicio: 01 de Marzo 2008.

Fecha de terminación: 31 de Junio 2008.

## **Recursos:**

Recursos Humanos

Suministros y materiales.

Recurso Financiero

## **Responsables:**

Administrativo.

## **Costo estimado del proyecto:**

El factor estimado para el programa de mejora del servicio al cliente por medio de un call center será un aproximado de 2.666 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR COMPETENCIAS.**

### **Antecedentes:**

Timsa S.A no cuenta con personal capacitado, la mayoría de los trabajadores solo han culminado la secundaria y los conocimientos técnicos se basan exclusivamente en la experiencia adquirida al desempeñar por varios años la misma profesión de plomería. Esto dificulta un poco cambiar la mentalidad de los trabajadores e implementar conceptos como los de competitividad y especialización, lo que afecta a la empresa respecto de la competencia, y el desempeño empresarial en el mercado, impidiendo a la organización estar a la vanguardia de las nuevas tendencias en instalaciones, materiales e insumos.

### **Alcance:**

Poder contar con un personal idóneo por medio de la implementación de un plan continuo de capacitación por competencias, que nos ayude a comprometer a los empleados con la empresa y que poco a poco vayan tomando conciencia de las nuevas tendencias y cambios que se deben implementar en la Empresa para que sea más competitiva en el mercado.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la empresa, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos del mercado, en un tiempo programado de un año.

### **Estrategia del Proyecto:**

Realizar un diagnostico de las capacitaciones a través de evaluaciones periódicas al personal para saber si se cumplió con lo esperado. Se tomará pruebas de

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

conocimiento a todo el grupo de instaladores para saber sus falencias o las nuevas destrezas aprendidas. También se realizarán pruebas prácticas en nuestras instalaciones a fin de que cada uno vaya compartiendo sus conocimientos con sus compañeros.

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Niveles de competencias - Número de personas con dominio de capacidades y destrezas distintivas./ Total del personal.

### **Actividades del proyecto:**

1. Evaluar al personal en sus funciones.
2. Identificación de falencias y requerimientos del personal
3. Definición de la capacitación a implementar.
4. Evaluación de empresas que prestan alternativas de capacitación.
5. Selección de empresa responsable de la capacitación.
6. Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada.
7. Definir cronogramas de capacitaciones.
8. Aprobación y elaboración del proyecto
9. Implementación del proyecto.

**Tiempo:** Once meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de Abril 2009.

### **Recursos:**

Recursos Humanos

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Recurso Financiero

Suministros y materiales.

## **Responsables:**

Departamento Administrativo

## **Costo estimado del proyecto:**

2.080 USD

## **PROYECTO 3: MEJORAR EL PROCESO DEL SERVICIO DE INSTALACIÓN**

### **Antecedentes:**

TIMSA S.A. cuenta con un procedimiento de instalaciones desactualizado, lo que no le permite que sus trabajadores realicen una entrega oportuna y a tiempo.

### **Alcance:**

Elaborar una propuesta de mejora en los procesos de cumplimiento de instalaciones para optimizar costos y tiempo; y así poder determinar cuales son los procesos de apoyo para el logro del objetivo.

### **Objetivo del Proyecto:**

Definir el proceso de instalaciones de tal manera que los trabajadores reduzcan el tiempo de entrega a máximo 48 horas y eliminar las visitas por incumplimiento.

### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un plan de mejora en el proceso de instalación para así poder optimizar tiempo y minimizar costos.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Nivel de Cumplimiento del servicio - Total de instalación ejecutadas / total de instalaciones programadas

## **Actividades del proyecto:**

1. Diagnostico de la situación actual
2. Identificar las actividades principales
3. Levantamiento de los procesos.
4. Mapeo de proceso.
5. Análisis de valor de procesos.
6. Aprobación y despliegue del proyecto
7. Aplicación y control
8. Mejora Continua.

**Tiempo:** Once meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2008

## **Recursos:**

Recursos Humanos

Recurso Financiero

Suministros y materiales.

## **Responsables:**

Departamento Administrativo

## **Costo estimado del proyecto:**

668 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **PROYECTO 4: PROGRAMA DE REDUCCIÓN EN TIEMPOS DE ENTREGA. JIT (JUST IN TIME):**

### **Antecedentes:**

Los actuales tiempos de entrega para las instalaciones son excesivos, no son homogéneos y difieren mucho dependiendo el tipo de instalación y la ubicación física de estas.

### **Alcance:**

Modificar los actuales procesos de comunicación y traslado al punto de servicio de los técnicos instaladores, manejo de inventarios de insumos, requisición de productos a proveedores, despacho de bodega y coordinación logística con camiones de entrega.

### **Objetivo del Proyecto:**

Estandarizar un tiempo de entrega promedio y máximo de 48 horas para todos los pedidos de instalaciones que reciba la empresa.

### **Estrategia del Proyecto:**

Desarrollar procesos óptimos que ayuden al cumplimiento y satisfacción de nuestros clientes en el menor tiempo posible

### **Indicador de Gestión o KPI'S:**

Tiempo de entrega – Tiempo utilizado en hacer la instalación/ Tiempo programado.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Actividades del proyecto:**

1. Analizar como se realiza una instalación, horas hombre utilizadas, insumos y materiales
2. Determinar y comparar cuanto tiempo se demora nuestra competencia en el mismo trabajo.
3. Diseñar un programa de reducción de tiempos
4. Aprobación y elaboración del proyecto.
5. Implementación y control del proyecto.

**Tiempo:** Once meses

Fecha de inicio: 01 de Abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2008.

## **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Estudio de mercado

## **Responsables:**

Departamento Administrativo

## **Costo estimado del proyecto:**

427 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 5.3.2 MEDIANO PLAZO

### **PROYECTO 5: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.**

#### **Antecedentes:**

Timsa S.A no cuenta con un adecuado control de calidad, si bien es cierto tienen un control antes durante y después pero solo se enfocan en la instalación más no en la calidad del servicio lo que ocasiona sin duda reclamos por parte de nuestros clientes, lo que ocasiona costos para la empresa nuevamente arreglar imperfectos por instalaciones mal hechas es decir no existe una buena producción.

#### **Alcance:**

Establecer un sistema de control de calidad para disminuir la cantidad de reclamos en las instalaciones, agilizando los procesos y optimizando recursos.

#### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un sistema de control de calidad que permita mantener un adecuado control de los procesos y sus responsables, a través de la búsqueda del mínimo porcentaje de fallas al momento de las instalaciones, con el fin de minimizar costos, evitar retrasos en los cronogramas de los servicios diarios, brindando así un mejor servicio de calidad.

#### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un sistema de control de calidad para mantener una excelente productividad en la empresa.

**Indicador de Gestión o KPI's:** Satisfacción de nuestros clientes.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Actividades del Proyecto:**

- 1.- Diagnostico de las condiciones actuales de calidad en la empresa
- 2.- Identificar los problemas que afectan a la calidad de nuestros servicios.
- 3.- Establecer estándares de desempeño
- 4.- Determinar mediciones de desempeño
- 5.- Establecer límites de control
- 6.- Tomar medidas correctivas, en las áreas con falencias de calidad.
- 7.- Evaluación de resultados obtenidos
- 8.- Elaboración del programa de calidad
- 9.- Aprobación y elaboración del presupuesto para el proyecto de control de calidad.
- 11.- Implementación y control del proyecto de control de calidad

**Tiempo:** Veinticuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2008

Fecha de terminación: 31 de Diciembre del 2009

## **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **Responsable:**

Departamento Técnico

## **Costo estimado del Proyecto:**

1.850 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PROYECTO 6: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

### **Antecedentes:**

TIMSA S.A no cuenta con un sistema que permita mantener una comunicación óptima con nuestros proveedores lo que provoca que no exista de manera oportuna la toma decisiones.

### **Alcance.**

Desarrollar un sistema de información y comunicación con nuestros proveedores que nos ayude a mejorar el tiempo de respuesta, logrando obtener materiales a tiempo y de buena calidad.

### **Objetivo del Proyecto:**

Elaborar y desarrollar un sistema de información y comunicación para mejorar las relaciones tanto interna como externa.

### **Estrategias del Proyecto:**

Establecer un sistema de comunicación e información que permita elevar el nivel de comunicación logrando tener una mejor toma de decisiones en los productos que se necesitan.

### **Actividades del Proyecto**

1. Investigar sobre empresas que puedan realizar este trabajo.
2. Hacer negociaciones con las empresas seleccionadas.
3. Escoger la mejor opción.
4. Obtener razones y motivos del porque la información tiende a estancarse.
5. Informe de resultados.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

6. Análisis de los medios de comunicación e información actuales.
7. Creación del sistema de información y comunicación.
8. Diseñar el sistema de evaluación.
9. Realizar un presupuesto sobre el sistema.
10. Revisión previa y aprobación.
11. Implementación.

### **Indicador de Gestión o kpi's**

Porcentaje de proveedores integrados al sistema.

**Tiempo:** Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2009.

Fecha de terminación: 30 de marzo 2010.

### **Recursos**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsables**

Departamento Administrativo

### **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

1.960 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PROYECTO 7: DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MANEJO DE PROVEEDORES.

### **Antecedentes:**

Actualmente la empresa no cuenta con un desarrollo de políticas y procedimientos de entrega para con nuestros proveedores lo cual refleja una considerable desventaja al momento de comprometer su trabajo con el proporcionado a esta empresa, ya que este servicio se ve influenciado en la capacidad de entrega del servicio.

### **Alcance:**

Realizar un desarrollo de políticas y procedimientos para la entrega de productos por parte de nuestros proveedores promoverá la colaboración y comprometimiento de estos frente a los intereses propios de TIMSA S.A. alcanzando de esta manera un nivel profundo de confianza y cumplimiento en cada una de las exigencias de nuestros clientes.

### **Objetivo del Proyecto:**

Estructurar una relación afín entre los proveedores y la empresa, en donde se establezcan ambientes de trabajo mutuos y desarrollo de proveedores que vaya de la mano con el propósito específico de la empresa, en un tiempo programado de 1 mes.

### **Estrategia del Proyecto:**

Realizar una comparación de los diferentes proveedores para identificar tiempos de espera de llegada para así poder definir en tiempos reales políticas de entrega para nuestros proveedores.

**Indicador de Gestión o KPI'S:** Cumplimiento de tiempos.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Actividades del proyecto:**

1. Evaluación del sistema actual de proveedores.
2. Establecimiento de políticas y procedimientos de entrega de materiales basados en calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.
3. Análisis de proveedores existentes en el mercado.
4. Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.
5. Selección de los proveedores más idóneos.
6. Aprobación de políticas y procedimientos
7. Implementación del procedimiento
8. Monitoreo a la implementación

**Tiempo:** Anual

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 01 de Julio 2010.

## **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **Responsables:**

Departamento de Administrativo

## **Costo estimado del proyecto:**

790 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PROYECTO 8: CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS

### **Antecedentes:**

El no contar con un control contable que permita identificar los gastos e ingresos de la empresa provoca una incertidumbre con lo que realmente cuenta la empresa o hasta cuanto puede gastar perjudicando así su nivel de rentabilidad.

### **Alcance.**

Definir una propuesta de control de ingresos y gastos que permita establecer prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de costos y gastos, mejorando la rentabilidad de la empresa.

### **Objetivos del Proyecto:**

Mejorar el sistema de costos gastos actuales que permitan un adecuado control del costo del producto y su apropiada optimización, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el buen manejo de los ingresos y gastos de manera cuantitativa.

### **Estrategia del Proyecto:**

Elaborar un plan de control de ingresos y gastos que permitan mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa para el logro de los objetivos.

### **Actividades del Proyecto**

1. Establecer un plan operativo por área
2. Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.
3. Identificar los Costos Unitarios de la Empresa



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

4. Determinar un sistema de control de costos, que se llevará a cabo a través de un semi-programa, elaborado en una hoja de cálculo de EXCEL.
5. Someter estas propuestas al nivel directivo de la empresa para su aprobación o mejora.
6. Evaluación
7. Aprobación e Implementación del proyecto

### **Indicador de Gestión o KPI's**

Rentabilidad = Utilidad de la Empresa/Ventas Alcanzadas (Netas)

**Tiempo:** Elaboración: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 1 de enero 2008

Fecha de terminación: 31 de diciembre 2010.

### **Recursos**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsable**

Administrativo

Financiero

### **Costo Estimado del Proyecto**

1.510 USD

## 5.3.3 LARGO PLAZO

### PROYECTO 9: APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y SERVICIOS.

#### **Antecedentes:**

Actualmente la Empresa solo cuenta con una oficina en donde se movilizan a toda la ciudad de Quito, como sabemos Quito sigue creciendo y han aumentado las constructoras por lo que se busca incrementar nuevos mercados y servicios que le ayudara a la empresa a elevar su rentabilidad.

#### **Alcance.**

Investigar nuevos nichos de mercado con nuevas necesidades las cuales podamos ingresar y así incrementar nuestras instalaciones.

#### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un programa de búsqueda de nuevos clientes con el fin de elevar el nivel de instalaciones de la empresa aprovechando las oportunidades del mercado

#### **Estrategias del Proyecto:**

Realizar un programa de búsqueda de nuevos clientes mediante estudios de Mercado.

#### **Actividades del Proyecto**

1. Diagnóstico de la situación actual.
2. Estudio de mercado

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

3. Factibilidad de ingreso al mercado.
4. Elaboración del plan de apertura a nuevos mercados
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del plan
7. Implementación y control del plan.

### **Indicador de Gestión o KPI's**

Participación en el mercado

**Tiempo:** Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de enero del 2009

Fecha de terminación: 31 de junio del 2011.

.

### **Recursos**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsable**

Departamento Administrativo

Departamento Financiero

### **Costo Estimado del Proyecto**

920 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PROYECTO 10: MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES.

### **Antecedentes:**

Como conocemos del análisis de capítulos anteriores sabemos que TIMSA S.A no cuenta con personal motivado, es decir no se sienten parte de la empresa solo cumplen con sus obligaciones y no dan ningún valor agregado, existe una gran incertidumbre en lo que respecta a la toma de decisiones gerenciales, causando falta de interés en el trabajo, un quemi-importismo en cumplir las instalaciones satisfaciendo a nuestros clientes.

### **Alcance:**

Establecer una propuesta de un plan de mejoramiento de las condiciones laborales, mediante una evaluación del personal conociendo sus competencias y destrezas para conocer nuestro personal potencial altamente motivados, que generen eficiencia, eficacia en las operaciones y procesos de la empresa.

### **Objetivo del Proyecto:**

Implementar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales, que nos va a ayudar a mantener un personal altamente motivado, mediante planes de incentivos, comisiones por servicios cumplidos y reconocimientos al mejor empleado del año, logrando satisfacer sus necesidades y motivación en un periodo de 1 año.

### **Estrategia del proyecto:**

Mejora de las condiciones laborales con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los empleados.

**Indicador de Gestión o KPI'S:** Niveles de satisfacción

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **Actividades del Proyecto:**

1. Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.
2. Análisis del ambiente de trabajo actual.
3. Coordinar la conformación de los equipos de trabajo
4. Establecimiento de las 5'S para cada área de la organización
5. Establecimientos de medios para su difusión de las 5`S
6. Elaboración de programas de concienciación.
7. Aprobación y elaboración del Presupuesto
8. Implementación del proyecto.

**Tiempo:** Trece meses

Fecha de inicio: 01 de Marzo 2009

Fecha de terminación: 01 de Febrero 2011

## **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

## **Responsables:**

Departamento Administrativo

## **Costo estimado del proyecto:**

1.300 USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 5.4 PROGRAMACION DE PROYECTOS

**Iniciativa Estratégica.** MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIO DE UN CALL CENTER.  
**Responsable de Implementación** Marco Tapia.  
**Objetivo.** Receptar todas las llamadas de nuestros clientes para conocer sus reclamos y sugerencias lo que posibilitará mejorar el servicio a través de la rapidez y eficacia.  
**Estrategia Global.** Implementar un CALL CENTER, con una a línea 1800 – TIMSAYA  
**Indicador.** % de recompra de servicios - Número de clientes que utilizan el call center /Total de clientes.

Actividades	2008												TIEMPO (días)	RECURSOS			TOTAL	
	Abril				Mayo				Junio					Recurso Humano	Financiero	Tecnologico		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
<b>1. Realizar un diagnostico del servicio que estamos ofreciendo</b>	■													5	40			40
<b>2. Conocer la disponibilidad legal de la línea 1800</b>	■													1	8			8
<b>3. Realizar la contratación con el proveedor del servicio</b>	■													1	8			8
<b>4. Definir el lugar o espacio físico para diseño el centro de llamadas.</b>			■	■										10			100	100
4,1 Diseño del centro de llamadas																		0
4,2 Organización de cada area de la empresa																		0
4,2 Establezco puestos fijos																		0
<b>5. Selección de personal encargado a esta área</b>					■	■	■							15	30			30
5,1 Anuncio en el periodico																		0
5,2 Recepción de carpetas.																		0
5,3 Selección de personal																		0
5,4 Contratación																		0
<b>6. Capacitación al personal que va atender la línea 1800</b>					■	■								10	2000			2000
3,1 Establecer programas de capacitacion de servicio al cliente																		0
3,2 Definimos los programas adecuados para el personal																		0
3,2 Implementar los programas de capacitación																		0
<b>7. Equipamiento necesario</b>										■				30		300		300
<b>8. Elaboración y aceptación del proyecto</b>										■				5		100		100
<b>9. Comunicación del servicio 1800-TIMSAYA.</b>											■			2		80		80
4,1 Definir el medio de comunicación (mail,fono,radio,etc)																		0
4,2 Presupuesto																		0
4,3 Aprobación e Implementación																		0
<b>10. Implementación del proyecto.</b>											■	■		5				0
<b>TOTAL</b>														<b>84</b>				<b>2666</b>

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL POR COMPETENCIAS.</b>								
<b>Responsable de Implementación</b> Gustavo Ordoñez.								
<b>Objetivo.</b> mejorar la calidad del talento humano de la empresa, a través de programas de capacitación								
<b>Estrategia Global.</b> diagnostico de las capacitaciones a través de evaluaciones periódicas al personal para saber si se cumplió con lo esperado								
<b>Indicador.</b> Niveles de competencias - Número de personas con dominio de capacidades y destrezas distintivas./ Total del personal.								
Actividades	<b>2008</b>			<b>TIEMPO (días)</b>	<b>RECURSOS</b>			
	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>		<b>Recurso Humano</b>	<b>Financiero</b>	<b>Tecnologico</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. Evaluar al personal en sus funciones.</b>				30	240			240
1,1 Definir la situación actual de cada trabajador								0
1,2 Definir el manual de funciones								0
1,3 Publicación del manual vigente para cada area.								0
<b>2. Identificación de falencias del personal por medio de encuestas</b>				10	80			80
2,1 Identificación de falencia al cliente interno por medio del metodo 360 grados								0
2,2 Identificación de falencias al cliente externo por medio de encuestas.								0
<b>3. Definición de la capacitación a implementar.</b>				30		280		280
3,1 Buscar programas de capacitación en base a falencias encontradas								0
3,2 Toma de decisiones.								0
3,3 Implementación de programas de capacitación								0
<b>4. Evaluación de empresas que prestan alternativas de capacitación.</b>				10	20	60		80
4,1 Licitación de empresas que brinden capacitación								0
4,2 Evaluación de los programas de capacitación ofertados								0
<b>5. Selección de empresa responsable de la capacitación.</b>				4		300		300
5,1 Selección de los programas de capacitación								0
5,2 Defino empresa responsable								0
5,3 Aprobación de la empresa responsable								0
<b>6. Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada.</b>				1		50		50
<b>7. Definir cronogramas de capacitaciones.</b>				5	50			50
7,1 Cronograma de actividades								0
7,2 Aprobación del cronograma								0
7,3 Comunicación del plan de capacitación								0
<b>8. Aprobación y elaboración del proyecto</b>				2				0
<b>9. Implementación del proyecto.</b>				5		1000		1000
<b>TOTAL</b>				<b>97</b>				<b>2080</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. MEJORAR EL PROCESO DEL SERVICIO DE INSTALACIÓN</b>								
<b>Responsable de Implementación Marco Tapia.</b>								
<b>Objetivo.</b> Reducir el tiempo de entrega a máximo 48 horas y eliminar las								
<b>Estrategia Global.</b> Elaborar un plan de mejora en el proceso de instalación								
<b>Indicador.</b> .Nivel de Cumplimiento del servicio - Total de instalación								
Actividades	2008			TIEMPO	RECURSOS			TOTAL
	Abril	Mayo	Junio		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
<b>1. Diagnostico de la situación actual</b>				5	100			100
1,1 Trabajo de campo								0
<b>2. Identificar las actividades principales.</b>				2	20			20
								0
<b>3. Levantamiento de los procesos</b>				3	60			60
3.1. Diagnostico del proceso								0
								0
<b>4. Mapeo de procesos</b>				15	120			120
4.1 Selección de los procesos vitales								0
4.2 Se listan las secuencias de las actividades								0
4.3 Se identifican las unidades que ejecutan cada actividad								0
4.4 Se identifica la naturaleza de cada actividad								0
4.5 Se identifica documentos y referencias generadas.								0
4.6 Se codifica cada una de las tareas								0
								0
<b>5. Análisis de valor de procesos</b>				15		120		120
5.1 Proponer mejoras en el proceso								0
5.2 Solución de problemas								0
								0
<b>6. Aprobación y elaboración del proyecto.</b>				2				0
<b>7. Aplicación y control</b>				31	248			248
<b>8. MEJORA CONTINUA</b>								0
<b>TOTAL</b>				<b>73</b>				<b>668</b>



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. PROGRAMA DE REDUCCION EN TIEMPOS DE ENTREGA</b>								
<b>Responsable de Implementación</b> Manuel Vargas								
<b>Objetivo.</b> Estandarizar un tiempo de entrega promedio y máximo de 48 horas para todos los pedidos de instalaciones que reciba la empresa.								
<b>Estrategia Global.</b> Desarrollar procesos óptimos que ayuden al cumplimiento y satisfacción de nuestros clientes en el menor tiempo posible								
<b>Indicador.</b> Tiempo de entrega - Tiempo utilizado en hacer la instalación/ Tiempo programado.								
Actividades	2008			TIEMPO	RECURSOS			TOTAL
	Abril	Mayo	Junio		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
1. Analizar como se realiza una instalación, horas hombre utilizadas, insumos y materiales				3 día	24			24
2. Determinar y comparar cuanto tiempo se demora nuestra competencia en el mismo trabajo.				7 día		63		63
3. Diseñar el nuevo programa de reducción de tiempos				7 días	100			100
4. Aprobación y elaboración del proyecto.				15 días	120			120
5. Implementación y control del proyecto.				15 días	120			120
<b>TOTALES</b>				<b>90 días</b>				<b>427</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.</b>																	
<b>Responsable de Implementación</b> Manuel Vargas																	
<b>Objetivo</b> Mantener un adecuado control de los procesos y sus responsables, a través de la búsqueda del mínimo porcentaje de fallas al momento de las instalaciones																	
<b>Estrategia Global.</b> Elaborar un sistema de control de calidad para mantener una excelente productividad en la empresa																	
<b>Indicador.</b> % de recompra de servicios - Número de clientes que repiten la compra de nuestros servicios/ Total de clientes.																	
Actividades	2008						2009						Tiempo	RECURSOS			TOTAL
	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
1. Diagnostico de las condiciones actuales de calidad en la empresa	■												30	260			260
2. Identificar los problemas que afectan a la calidad de nuestros servicios.		■											30	260			260
3. Establecer estándares de desempeño			■										10				0
4. Determinar mediciones de desempeño			■										20	260			260
5. Establecer límites de control				■	■								20				0
6. Tomar medidas correctivas, en las áreas con falencias de calidad.						■	■	■					60	260			260
7. Evaluación de resultados obtenidos								■					25				0
8. Elaboración del programa de calidad									■	■			20	260			260
9. Aprobación y elaboración del presupuesto para el proyecto de control de calidad.											■		5	50			50
11. Implementación y control del proyecto de control de calidad											■	■	20	500			500
<b>TOTAL</b>												<b>240</b>			<b>1850</b>		

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</b>													
<b>Responsable de Implementación</b> Orlando Ordoñez													
<b>Objetivo.</b> Mejorar las relaciones tanto interna como externa.													
<b>Estrategia Global.</b> Establecer un sistema de comunicación e información que permita elevar el nivel de comunicación													
<b>Indicador.</b> Porcentaje de proveedores integrados al sistema.													
Actividades	2009						2009		TIEMPO (Hrs.)	RECURSOS			TOTAL
	Ene- Feb	Mar- Abrl	May- Jun	Jul- Ago	Sept- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abrl		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
1. Investigar sobre empresas que puedan realizar este trabajo.									10		80		80
2. Hacer negociaciones con las empresas seleccionadas.									5		40		40
3. Escoger la mejor opción.									5	40			40
4. Obtener razones y motivos del porque la información tiende a estancarse.									15	120			120
5. Informe de resultados.									5	40			40
6. Análisis de los medios de comunicación e información actuales.									20			160	160
7. Creación del sistema de información y comunicación.									60			240	240
8. Diseñar el sistema de evaluación.									30	200			200
9. Realizar un presupuesto sobre el sistema.									5		40		40
10. Revisión previa y aprobación.									15				0
11. Implementación.									5	1000			1000
<b>TOTAL</b>									<b>175</b>				<b>1960</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. DESARROLLO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MANEJO DE PROVEEDORES.</b>														
<b>Responsable de Implementación</b> Marco Tapia.														
<b>Objetivo.</b> Relación entre los proveedores y la empresa, en donde se establezcan ambientes de trabajo mutuos y desarrollo de proveedores														
<b>Estrategia Global.</b> Comparar entre los diferentes proveedores para identificar tiempos de espera de llegada para así poder definir en tiempos reales políticas de entrega														
<b>Indicador.</b> Cumplimiento de tiempos														
Actividades	2009						2010			TIEMPO (días.)	RECURSOS			
	Ene- Feb	Mar- Abril	May- Jun	Jul- Ago	Sept- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abril	May- Jun		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	TOTAL
1. Evaluación del sistema actual de proveedores.										30		240		240
2. Establecimiento de políticas y procedimientos de entrega de materiales basados en calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.										90		150		150
3. Análisis de proveedores existentes en el mercado.										20		150		150
4. Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.										25		100		100
5. Selección de los proveedores más idóneos.										30				0
6. Aprobación de políticas y procedimientos										5				0
7. Implementación del procedimiento										15		100		100
8. Monitoreo a la implementación										5	50			50
<b>TOTAL</b>										<b>220</b>				<b>790</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>Iniciativa Estratégica. CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS</b> <b>Responsable de Implementación</b> Gustavo Ordoñez <b>Objetivo.</b> Permitir un adecuado control de costo de producto y su apropiada optimización <b>Estrategia Global.</b> Elaborar un plan de control de ingresos y gastos que permitan mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa para el logro de los objetivos <b>Indicador.</b> Rentabilidad = Utilidad de la Empresa/Ventas Alcanzadas (Netas)																							
Actividades	2008						2009						2010						TIEMPO (días.)	RECURSOS			TOTAL
	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
1. Establecer un plan operativo por área																			60		480		480
2. Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.																			30		240		240
3. Identificar los Costos Unitarios de la Empresa																			40		100		100
4. Determinar un sistema de control de costos, que se llevará a cabo a través de un semi-programa, elaborado en una hoja de cálculo de EXCEL.																			40		320		320
5. Someter estas propuestas al nivel directivo de la empresa para su aprobación o mejora.																			30	50		50	
6. Evaluación																			40		320		320
7. Implementación y control del proyecto																			60				0
<b>TOTAL</b>																			<b>300</b>				<b>1510</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Actividades	2009						2010						2011			TIEMPO (Hrs.)	RECURSOS			TOTAL
	Ene- Feb	Mar- Abril	May- Jun	Jul- Ago	Sept- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abril	May- Jun	Jul- Ago	Sept- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abril	May- Jun		Recurso Humano	Financiero	Tecnologico	
<b>Iniciativa Estratégica. APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y SERVICIOS.</b>																				
<b>Responsable de Implementación</b> Manuel Vargas																				
<b>Objetivo.</b> búsqueda de nuevos clientes con el fin de elevar el nivel de instalaciones de la empresa aprovechando las oportunidades del mercado.																				
<b>Estrategia Global.</b> Realizar un programa de búsqueda de nuevos clientes mediante estudios de Mercado.																				
<b>Indicador.</b> Participación en el mercado																				
<b>1. Diagnóstico de la situación actual.</b>																50	160		160	
1.1 Análisis Externo																30			0	
1.1.1 Análisi Macroambiental																10			0	
1.1.2 Análisis Microambiental																20			0	
1.2 Análisis Interno																20			0	
<b>2. Estudio de mercado</b>																600	200		200	
2.1 Definición del problema																10			0	
2.2 Elaboración de un plan de trabajo																20			0	
2.3 Trabajo de campo																400			0	
2.4 Preparación y análisis de resultados																100			0	
<b>3. Factibilidad de ingreso al mercado.</b>																50	60		60	
4. Elaboración del plan de apertura a nuevos mercados																40			0	
4.1 Estudio de posibles mercados																50			0	
4.2 Investigación y análisis																10			0	
<b>5. Elaboración del presupuesto.</b>																10	500		500	
<b>6. Aprobación del plan</b>																25			0	
<b>7. Implementación y control del plan.</b>																20			0	
<b>TOTAL</b>																<b>1465</b>			<b>920</b>	

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Iniciativa Estrategica. MEJORAMIENTO DE CONDICIONES LABORALES																		
Responsable de Implementación Orlando Ordoñez																		
Objetivo. Ayudar a mantener un personal altamente motivado																		
Estrategia Global. Mejora de las condiciones laborales con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los empleados																		
Indicador. Niveles de satisfacción																		
Actividades	2009					2010					2011	TIEMPO (Hrs.)	RECURSOS			TOTAL		
	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abril	May-Jun	Jul-Ago	Sept-Oct	Nov-Dic		Ene-Feb	Recurso Humano	Financiero		Tecnologico	
<b>1. Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.</b>													35	50			50	
1.1 Investigar sobre empresas que puedan realizar este trabajo													10				0	
1.2 Hacer negociaciones con las empresas seleccionadas.													20				0	
1.3 Contratación de la empresa escogida. Gerente General Contrato 5													5				0	
<b>2. Análisis del ambiente de trabajo actual.</b>													25	50			50	
<b>3. Coordinar la conformación de los equipos de trabajo</b>													5	50			50	
<b>4. Establecimiento de las 5'S para cada área de la organización</b>													180		250		250	
4.1 Ordenar O Clasificar													65				0	
4.2 Separar lo innecesario, excesivo o adicional													30				0	
4.3 Reducir instrumentos de poco uso													20				0	
4.4 Limpiar, Organizar													15				0	
4.5 Disciplina													20				0	
4.6 Compromiso													16				0	
4.7 Constancia													16				0	
4.8 Coordinación													16				0	
<b>5. Establecimientos de medios para su difusión de las 5 S</b>													15			300	300	
<b>6. Elaboración de programas de concienciación.</b>													15				0	
6.1 Determinación de objetivos.													30				0	
6.2 Establecimiento de estrategias.													20				0	
6.3 Cronograma de las 5's en cada área.													5				0	
<b>7. Aprobación y elaboración del Presupuesto</b>													30		600		600	
<b>8. Implementación del proyecto.</b>													5				0	
<b>TOTAL</b>													<b>598</b>				<b>1300</b>	

## 5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

En base a la priorización de proyectos que se realizo hemos determinado cuatro proyectos de corto plazo, los cuales vamos a desarrollar a continuación.

1. Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center
2. Plan de capacitación al personal por competencias
3. Mejorar el proceso de servicio e instalación
4. Programa de reducción en tiempos de entrega

### 5.5.1 PROYECTO 1: Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center

#### 5.5.1.1 Antecedentes:

Al momento TIMSA S.A, no sabe como medir el nivel de eficiencia y eficacia que tienen sus trabajadores; muchas veces los servicios post-venta (contratos), tardan en llegar a los clientes, o en el peor de los casos no llegan, provocando que los clientes, llamen a la competencia para que realicen el mismo trabajo, provocando pérdidas en los negocio.

Es necesario indicar que, el no contar con una línea gratuita 1-800, en donde nos puedan localizar nuestros clientes de manera rápida y efectiva, causa molestia, ya que no saben donde ubicarnos o a su vez donde presentar sus inquietudes/quejas, por el servicio realizado o no cumplido.

#### 5.5.1.2 Alcance:

TIMSA S.A. debe definir una propuesta para mejora del servicio, el mismo que le permita estar en mayor contacto con sus clientes; poder recibir sus inquietudes y



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

quejas, y de éste modo alcanzar la satisfacción de los mismos, lo que nos permitirá conocer las falencias tanto de nuestros trabajadores como de sus servicio; brindando así un servicio de calidad, contando con personal que trabaje con eficacia y eficiencia.

### **5.5.1.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan de mejoramiento del servicio, basado en la atención a través de un call center, que nos permita receptor todas las llamadas de nuestros clientes para conocer sus inquietudes, reclamos y sugerencias; para así poder mejorar en los servicio de manera rápida y eficaz.

### **5.5.1.4 Objetivo Especifico**

- Poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible.
- Saber donde localizarnos sin costo.

### **5.5.1.5 Justificación**

El Call Center, es una unidad de negocio, que por su naturaleza se ha convertido en la herramienta más útil para potencializar los procesos de ventas y mercadeo a nivel mundial.

Una gran cantidad de empresas en la actualidad están utilizando este servicio, para mejorar las relaciones con los clientes, convirtiéndose de ésta manera, en un medio útil, ágil y sencillo, para optimizar la comunicación entre los clientes y la empresa.

Disponer de un call center, ayuda a ampliar los canales de comunicación, en donde el resultado será, el mejoramiento de las relaciones con los clientes y usuarios.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

El Call Center, básicamente, es una serie de operadores humanos o automáticos que reciben o emiten llamadas telefónicas, apoyadas en un programa computarizado que permite hacer el seguimiento de estas comunicaciones con algún objetivo particular; es decir, permite la comunicación entre la empresa y sus clientes.

### **5.5.1.6 Desarrollo de las Actividades**

#### **ACTIVIDAD 1. Realizar un diagnostico del servicio que estamos ofreciendo**

En la actualidad el envío de mensajes o avisos así como la recepción de inquietudes, quejas o algún otro tipo de trámite, se lo está realiza a través de las líneas telefónicas existentes en la empresa, en donde una operadora recepta la llamada y realiza la conmutación a otros números dentro de la empresa, provocando congestiónamiento al estar atendiendo otras llamadas y de éste modo perdiendo un gran número de llamadas entrantes realizadas por parte de personas interesadas en buscar información referente a los servicios que presta la empresa o a su vez, receptar las quejas de los usuarios.

Éste método es obsoleto y estaba diseñado para empresas pequeñas en las que no existe un flujo alto en el trámite de llamadas o no se requería de información de los bienes y/o servicios de la empresa.

#### **ACTIVIDAD 2. Conocer la disponibilidad legal de la línea 1800**

La empresa Andinatel proporciona ésta clase de servicios y si el cliente tiene los requerimientos mínimos es posible obtener éste servicio.

En telecomunicaciones hoy en día se maneja el concepto de contactos, es decir que los canales de comunicaciones pueden tener por una misma vía señales de Voz, Datos e Imagen para contactarse con los clientes.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Este servicio permite recibir llamadas desde cualquier punto que cubre ANDINATEL S.A., las mismas que serán facturadas a la empresa y el usuario que las genera tendrá esas llamadas gratis. El cliente contratante podrá captar las llamadas de forma flexible, en función de su procedencia, porcentaje, día y hora en que se originen.

### ACTIVIDAD 3. Realizar la contratación con el proveedor del servicio

Para la contratación del servicio se requerirán de los requisitos que la misma establece como son:

- Tener como mínimo una línea telefónica a la cuál se asociará el número 1800.
- Copia del RUC
- Copia del nombramiento del Representante Legal.
- Copia del la cédula del Representante Legal.
- Firmar el contrato correspondiente

**Condiciones de servicio.-** Es preferible disponer de una línea telefónica digital normal.

### Costo del servicio:

Servicio	Inscripción (U.S \$)	Pensión Mensual (U.S \$)	Número de líneas Asociadas
Servicio con Acceso Regional	Sin costo	30.00	A acordar con el cliente
Servicio con Acceso Nacional	150	50.00	A acordar con el cliente
<b>Facilidades Adicionales</b>			
Servicio con Acceso Regional	Sin costo		
Servicio con Acceso Nacional	Sin costo		

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**Consumo: En el caso del 1800, las llamadas por facturar se tasan en función de la localidad origen hacia la localidad destino del cliente 1800.**

Adicionalmente, se establece las siguientes tarifas de servicios adicionales:

Servicio	Costo
Cesiones de Derecho	\$7,24 por cada ocasión
Traslados	\$6.52 por cada ocasión
Suspensión Temporal	\$1.44 por mes o fracción
Cambio de Número	\$2.16 por cada ocasión
Grabaciones personalizadas	\$4 por cada grabación de acuerdo a contratos suscritos por clientes

**Una vez con todos los documentos se procederá a solicitar el servicio en:**

- En Gerencia Elite Edif. Doral Dirección: Eloy Alfaro y 9 de Octubre
- Comuníquese al 1800-AT-ELITE (283548)

**ACTIVIDAD 4. Definir el lugar o espacio físico para diseño el centro de llamadas.**

El call center se ubicará en el primer piso de la oficina a la entrada la misma que estará dotado de la infraestructura telefónica y de redes necesaria para que puedan ser conectadas a los equipos interfaz entre los usuarios y la empresa, esto es servidores, PBX, multiplexores; adecuar el mobiliario y puestos de las operadoras; de igual manera deberá estar aislado de las áreas sociales para evitar la distracción del personal de operadores que trabajen en ésta sección.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ACTIVIDAD 5. Selección de personal encargado a esta área.**

El personal que sea destinado para integrar el equipo que trabajará en el call center deberá tener la capacidad de interactuar con cualquier tipo de personas, tendrá solvencia en dar solución a los cuestionamiento realizados por los clientes o usuarios, tendrá un conocimiento completo de las áreas de la empresa comprometida con los clientes o usuarios, deberá tener un amplio conocimiento de los servicios que ofrece la empresa y tendrá un alto nivel de educación y relaciones humanas para intercambiar preguntas y respuestas con los usuarios y/o clientes.

## **ACTIVIDAD 6. Capacitación al personal que va atender la línea 1800**

### **6.1 Establecer programas de capacitación de servicio al cliente**

Se analizarán varios programas de capacitación que estén acorde a las necesidades de la empresa para ello se buscara en el la CAPEIPI cursos relacionados y se evaluara.

### **6.2 Definición de los programas para el personal.**

Después de haber analizado los cursos se ha tomado la decisión que el personal encargado para este puesto tome los siguientes cursos:

1. Relaciones humanas.
2. Servicio al cliente.
3. Servicios y asesoría.
4. Software del sistema 1-800.
5. Otros cursos de interés de la empresa.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### **ACTIVIDAD 7. Equipamiento necesario.**

Para el equipamiento del centro de llamadas vamos a necesitar lo siguiente:

Teléfonos inteligentes IPT v2.0 que se integran a las PC de los agentes OUTBOUND, con headset profesional.
Servidor para PCs.
PBX.
Multiplexor para las líneas telefónicas.
Licencia para Software Teleprom Agent's, de aplicación para los puestos outbound con teleprom IPT V2.0.
Consolas para puestos de operadoras.
Líneas telefónicas disponibles.

### **ACTIVIDAD 8. Elaboración y aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el Equipo encargado de la implementación deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los medios a utilizar y cronograma de actividades, el cual será analizado y debidamente aprobado.

### **ACTIVIDAD 9. Comunicación del servicio 1800-TIMSAYA.**

La promoción del servicio 1-800, se lo realizará a través de los principales medios de comunicación, en nuestro caso tomaremos la radio y el periódico ya que son mas económicos y se lo realizará haciendo énfasis en los servicio que la empresa proporciona.

### **ACTIVIDAD 10. Implementación del proyecto.**

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la implementación procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

medios seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de ver el grado de conocimientos depositados en cada uno de los empleados basándose en los primeros tres meses de prueba para evaluar la satisfacción de los clientes al poder localizarnos en menor tiempo así como al personal que recepta las llamadas, mediante una evaluación realizada a los mismos.

### **5.5.2 PROYECTO 2: Plan de capacitación al personal por competencias**

#### **5.5.2.1 Antecedentes:**

Timsa S.A no cuenta con personal capacitado, la mayoría de los trabajadores solo ha culminado la secundaria y los conocimientos que tienen son por la experiencia de varios años en la misma profesión de plomería, por lo que es un poco difícil cambiar la mentalidad de los trabajadores a frases como deben ser competitivos o deben ser especialistas, entre otros, esto afecta a la empresa respecto de la competencia, y el desempeño empresarial en el mercado, lo cual no permite estar a la vanguardia de las nuevas tendencias en instalaciones materiales e insumos estamos perdiendo ante nuestros competidores.

#### **5.5.2.2 Alcance:**

Poder contar con un personal capacitado por medio de la implementación de un plan continuo de capacitación por competencia que nos ayude a comprometer a los empleados con la empresa que nos ayudará a que el personal poco a poco vaya tomando conciencia de las nuevas tendencias y los nuevos cambio de mejora para la empresa, logrando así comprometerlos y brindar mayor calidad y efectividad en nuestro servicio.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### **5.5.2.3 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la empresa, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.

### **5.5.2.4 Objetivos Específicos:**

- Realizar capacitación organizada, continua y permanente a cada uno de los empleados de la empresa, desarrollando la eficacia y eficiencia laboral.
- Determinar las competencias de los empleados de la empresa y reconocer la importancia de éstas, para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **5.5.2.5 Justificación:**

En la actualidad las empresas no capacitan a su gente y si lo hacen no saben por qué ni para qué y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa.

La capacitación al personal debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los planes de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Estos cursos son muy necesarios ya que ayudan a motivar al personal a que se comprometa con la empresa, a desarrollar las destrezas y competencias logrando ser más competitivos en el mercado.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 5.5.2.6 Desarrollo de las Actividades:

### **ACTIVIDAD 1: Evaluación del personal en sus funciones**

Para realizar el levantamiento de requerimientos organizacionales se realizará un análisis y estudio exhaustivo al personal de la Empresa en base a la función que ejerce cada empleado dentro de la misma, identificando el tipo de capacitación que necesita.

### **ACTIVIDAD 2: Identificación de falencias del personal**

Es muy importante antes de emprender con el proyecto, analizar y determinar cuales son los requerimientos del personal y sus necesidades, en cuanto a la capacitación de cada empleado en las distintas áreas de trabajo, para su óptimo desempeño en la operatividad empresarial.

### **ACTIVIDAD 3: Definición de la capacitación a implementar**

Se deberá definir la capacitación a implementarse y difundirse en la organización de acuerdo a los requerimientos del personal y de la empresa identificados en las actividades anteriores, con el fin de establecer perfiles para analizar empresas que puedan brindar el servicio de capacitación necesitado por la empresa.

### **ACTIVIDAD 4: Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación**

#### **4.1 Búsqueda de Empresas que realizan capacitación.**

Se investigará en el mercado nacional Empresas de Asesoría Externa, que brinden capacitación al personal de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos en los requerimientos del personal y los requerimientos institucionales.

## **4.2 Desarrollar criterios de Evaluación de Empresas**

Se analizarán también los perfiles de cada uno de los capacitadores, y como éstos comenzarán a formular los programas de capacitación, dichas empresas serán evaluadas en cuanto a sus características y afinidad con las necesidades de la empresa y serán analizadas para detalladamente para su selección y previa contratación.

### **ACTIVIDAD 5: Selección de empresa responsable de la capacitación.**

Una vez analizadas y evaluadas las empresas candidatas para la capacitación, se escogerá una por:

- Méritos de la calidad de trabajo propuesto.
- Afinidad con los requerimientos del personal.
- Requerimientos institucionales.
- Planes de capacitación a implantarse y
- Costos estimados del proyecto.

Con este análisis se procederá con la contratación de la empresa elegida.

### **ACTIVIDAD 6: Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada.**

TIMSA S.A coordinará con la empresa de capacitación contratada la formulación de los planes de capacitación de acuerdo a los resultados que se obtuvo de la investigación, para poder satisfacer las necesidades de los clientes internos y requerimientos institucionales, se empezará agrupando los requerimientos y se seleccionará el curso de capacitación según su prioridad de acuerdo a las encuestas realizadas.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## Cursos de Capacitación

<b>Necesidades</b>	<b>Cursos de Capacitación</b>
Motivación Liderazgo Trabajo en equipo	Motivación y desarrollo personal Trabajo en equipo
Eficiencia Laboral	Eficiencia y administración del tiempo
Nueva tecnología y procesos en instalaciones. Conocimiento de equipos nuevos	Grifería Sanitarios Hidromasajes.

### **ACTIVIDAD 7: Definir cronogramas de capacitaciones.**

Se presenta a continuación el cronograma de impartición de cada uno de los planes de capacitación propuestos por la empresa, que se formularán con la empresa de asesoría externa:

<b>FECHA</b>	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	<b>HORARIO</b>
Viernes 18 y sábado 19 de abril.	Motivación y desarrollo personal	08H00 a 12H00
Viernes 25 y sábado 26 de abril.	Eficiencia y administración del tiempo	08H00 a 12H00
Viernes 16 y sábado 17 de mayo.	Nueva tecnología en salas de baño.	08H00 a 12H00

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Viernes 23 y sábado 24 de mayo.	Cursos Prácticos de instalación de Grifería	08H00 a 12H00
Viernes 20 y sábado 21 de abril.	Cursos Prácticos de instalación de Sanitarios	08H00 a 12H00
Viernes 27 y sábado 28 de abril.	Cursos Prácticos de instalación de Hidromasajes	08H00 a 12H00

### **ACTIVIDAD 8: Aprobación del Proyecto.**

La aprobación del proyecto de capacitación está en manos de la Gerencia General, el responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.

### **Presupuesto del Proyecto 2**

<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>RUBRO</b>
Motivación y desarrollo personal	600
Eficiencia y administración del tiempo	600
Nueva tecnología en salas de baño.	600
Cursos Prácticos de instalación de Grifería	80
Cursos Prácticos de instalación de Sanitarios	100
Cursos Prácticos de instalación de Hidromasajes	100
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.080</b>

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## **ACTIVIDAD 9: Implementación de Proyecto.**

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajos se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las actividades, cronograma y presupuestos planteados, se presentarán informes continuos de resultados parciales para conocer el nivel de cumplimiento y consecución de los objetivos previstos, además se llevará un control permanente del desarrollo del proyecto en cuestión.

### **5.5.3 PROYECTO 3: Mejorar el proceso de servicio e instalación**

#### **5.5.3.1 Antecedentes:**

TIMSA S.A. cuenta con un procedimiento de instalaciones desactualizados, lo que no le permite que sus trabajadores realicen una entrega oportuna y a tiempo.

#### **5.5.3.2 Alcance:**

Elaborar una propuesta de mejora en los procesos de cumplimiento de instalaciones para optimizar costos y tiempo; y así poder determinar cuales son los procesos de apoyo para el logro del objetivo.

#### **5.5.3.3 Objetivo del Proyecto:**

Definir el proceso de instalaciones de tal manera que los trabajadores reduzcan el tiempo de entrega a máximo 48 horas y eliminar las visitas por incumplimiento.

#### **5.5.3.4 Objetivo Especifico**

- Cumplir con nuestras instalaciones en el menor tiempo
- Eliminar tiempos muertos y ser mas productivos

## 5.5.3.5 Justificación

A fin de alcanzar éxito y organizaciones fuertemente competitivas se debe adoptar rápidamente procesos que nos ayuden a llegar a hacer más competitivos frente a nuestra competencia implementando nuevas ideas y conceptos.

### 5.5.1.6 Desarrollo de las Actividades

**ACTIVIDAD 1. Diagnóstico de la situación actual.-** Identificar las falencias y demoras al momento de las instalaciones cuales son los problemas que se les presenta, para ello vamos a realizar un trabajo de campo.

**ACTIVIDAD 2. Identificar las actividades principales.-** Clasificar y determinar las actividades de los técnicos para saber cuales son las principales y desechar las actividades que no son relevantes para así poder minimizar los tiempos, es decir conocer cuantos procesos son relevantes para realizar las instalaciones.

**ACTIVIDAD 3. Levantamiento de los procesos.-** Primero vamos a explicar un poco lo que es un levantamiento de procesos ya que son herramientas que permitan diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de la organización.

El levantamiento de procesos inicia con la respuesta a las siguientes preguntas:

#### ***¿Qué servicios estamos ofreciendo?***

Siempre hay que analizar si estamos frente a clientes finales o clientes intermediarios como son Bath Center, Importadoras, etc.

Es decir para el levantamiento de los procesos se realizara un diagrama de procesos, con la técnica del mapeo de procesos, que a continuación se detalla.

**ACTIVIDAD 4. Mapeo de proceso.-** Antes de definir el mapeo de procesos se va a dar a conocer que es un proceso.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**Proceso:** Un proceso es una serie de pasos que se ejecutan seguida, lógica y ordenadamente para obtener un resultado deseado.

Un proceso requiere tener entradas (insumos), transformar dichos insumos y emitir salidas (productos).

Luego de conocer que es un proceso se les explicará que es un mapeo el mismo que nos va permitir mostrar la secuencia de actividades para realización de un trabajo, es decir nos va permite analizar **como opera** actualmente un proceso, diagnosticar sus **ineficiencias** y detectar áreas de **oportunidad**, así como definir **qué se debe hacer, cómo y quién**, es decir se les va hacer conocer la secuencia de cómo se van a llevar las actividades dentro de la empresa, identificando la entidad que las realiza por medio de:

4.1 Selección de los procesos vitales

4.2 Se listan las secuencias de las actividades

4.3 Se identifican las unidades que ejecutan cada actividad

4.4 Se identifica la naturaleza de cada actividad

4.5 Se identifica documentos y referencias generadas.

4.6 Se codifica cada una de las tareas<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Universidad del valle oficina de planeación y desarrollo institucional área de calidad y mejoramiento Programa de mejoramiento continuo

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**HOJA #1**

## FORMATO DE SOLICITUD DE SERVICE

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DISTRIBUIDOR:

TEL:

CONTACTO

DIR:

NOMBRE CONSTRUCTOR:

TEL:

CONTACTO:

NOMBRE CLIENTE:

TEL:

CONTACTO

DIR:

ASUNTO:

<i>PRODUCTOS</i>	<i>SERVICIO REQUERIDO</i>
SANITARIOS <input type="checkbox"/>	ASESORIA <input type="checkbox"/>
GRITERÍA Y COMPLEMENTARIOS <input type="checkbox"/>	INSTALACIÓN <input type="checkbox"/>
CABINAS <input type="checkbox"/>	REVISIÓN DE PRODUCTO <input type="checkbox"/>
HIDROMASAJES <input type="checkbox"/>	
CERAMICA PLANA <input type="checkbox"/>	
	<b>FIRMA SOLICITANTE</b>

cmng

08/09/2006




# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

HOJA # 2

<b>TIMSA S.A.</b>													
<b>REGISTRO DE SERVICIOS</b>													
Mes: FEBRERO			Número: FT-02-001				Fecha:						
<b>SOLUCIO</b>													
NOMBRE/CLIENTE	NOMBRE TELF / CONTACTO	HOJA DE SERVICIO	M	F	T	HORA DE ATENCIÓN	PROBLEMA A RESOLVER	SI	NO	PEND	COMENTARIO	FECHA SOLUCIÓN	TECNICO
MARIA PAZ CARRAZCOS	95876362	14355			X	10:30 11:00	REVISION DE INSTALACION PARA CABINA	X			ASESORIA DE MEDIDAS DE INSTALCION	07/02/2008	ORLANDO ORDOÑEZ

HOJA # 3

<b>TIMSA S.A.</b>	 Si tu baño no es <b>edesa</b> mejor ni lo muestres...!
<b>INFORME STQ 0000</b> <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO NACIONAL</b>	
Realizado : Fecha : Para : CC :	Ref.
Asunto : Proyecto : Ciudad :	:
<u>Antecedentes</u>	
<u>Informe</u>	
<u>Conclusión</u>	
<u>Firma.</u>	

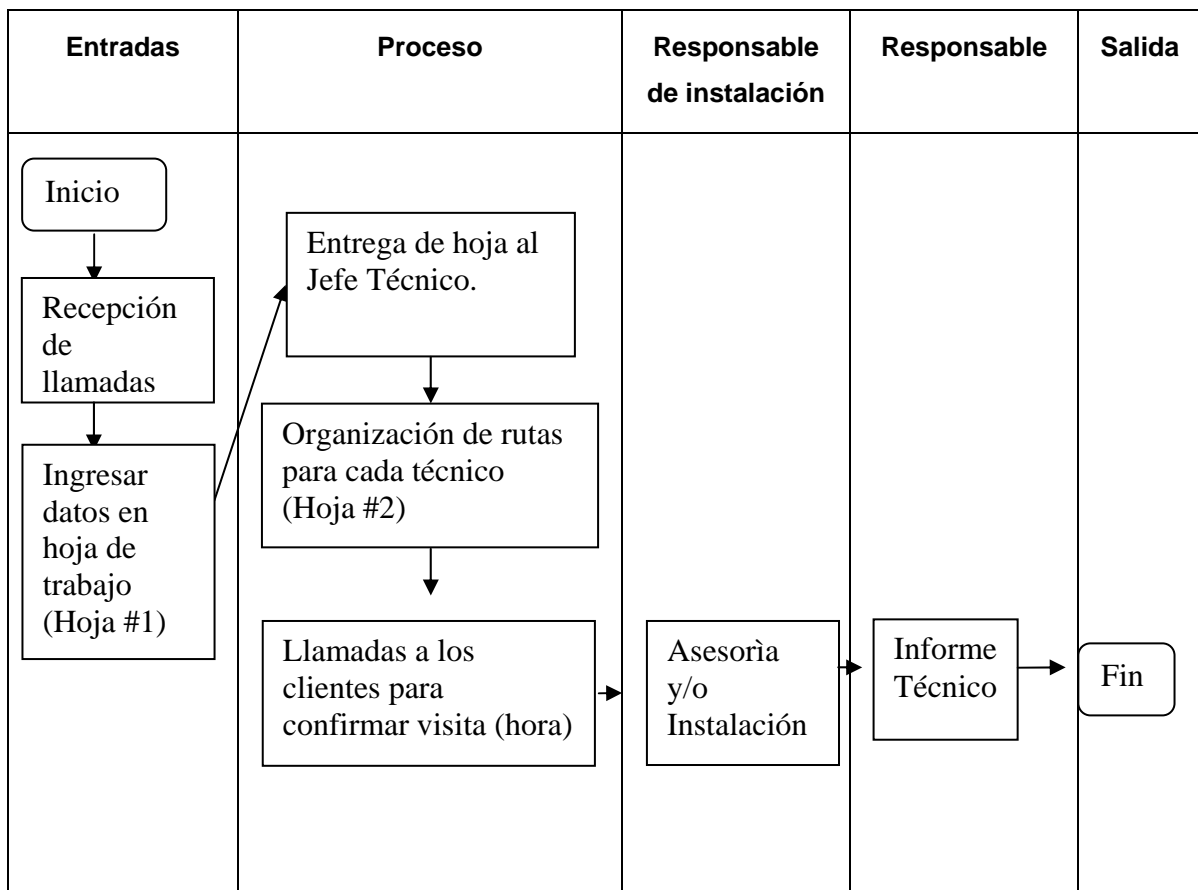
Estos documentos nos servirán para realizar seguimiento de nuestras instalaciones, para con ello poder elaborar el mapeo de procesos con el objetivo

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

de mejorar el proceso de servicio y de instalación, pero primero vamos a identificar lo siguiente:

PROCESO / PROCEDIMIENTO	PROBLEMA (S)	PROPUESTA (S)	VALOR AGREGADO

Ya identificado los procesos, problemas, propuestas y valor agregado podemos realizar nuestro mapeo de procesos que será una herramienta importante ya que a través de la optimización / transformación de los procesos de manera planificada, organizada, integrada y sistémica, podremos lograr una mayor calidad y competitividad, en donde todos deberán sujetarse a la misma cumpliendo con cada procedimiento para lograr mejorar la atención a nuestros clientes.



**ACTIVIDAD 5. Análisis de valor de procesos.-** Determinar si el levantamiento y mapeo de procesos nos ayudo a mejorar el servicio al cliente y nuestras instalaciones por medio de encuestas aleatorias tanto a los clientes como al

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

personal ya que debemos saber como se sienten con los cambios que hace la empresa para su beneficio y el nuestro; saber como nos afecta la implementación de este proceso a la empresa, es decir preguntas como:

Si, usted estuviera obligado a entregar un servicio en forma urgente, obviaría usted este paso?

Otro aspecto importante también es asignar tiempos y costos y esto se realizara identificando actividades relevantes como las menos relevantes asignando valor dependiendo de las actividades.

### **ACTIVIDAD 6. Aprobación y elaboración del proyecto**

La aprobación del proyecto de Mejorar los Procesos de servicio e instalaciones de la Empresa, estará a cargo de la Gerencia General, quien analizará todos los puntos mencionados con anterioridad y decidirá si se aprueba y autoriza la ejecución del proyecto.

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.-** Este proyecto va estar a cargo de una persona especialista en procesos quien va realizar todo el trabajo de diagnóstico, investigación y desarrollo de procesos a la cual vamos a pagarle la suma de \$668, la misma que debe presentar todos los puntos descritos anteriormente sustentados e implementados.

### **ACTIVIDAD 7. Aplicación y control**

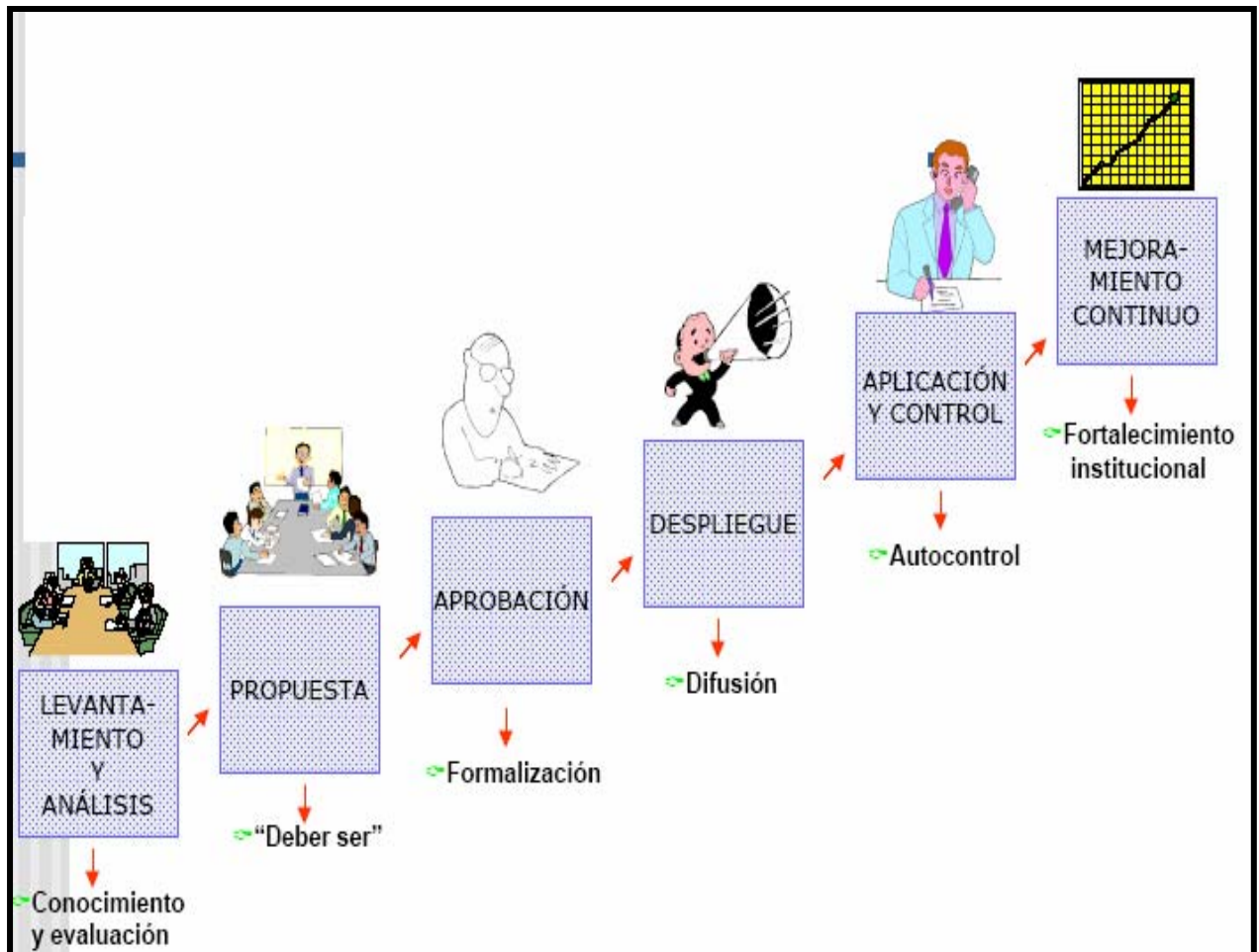
Se realizara una dinámica en equipo para saber como se esta llevando la aplicación y su control es decir:

- Analizar el proceso que se describe en el documento adjunto
- Hacer que ellos mismo elaboren un mapeo de su proceso diaria.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- Y que con sus propias palabras realicen un análisis de valor y propongan un rediseño para su mejoramiento.

### ACTIVIDAD 8. Mejora Continua.



### 5.5.4 PROYECTO 4: Programa de reducción en tiempos de entrega JIT (JUST IN TIME)

#### 5.5.4.1 Antecedentes:

Los actuales tiempos de entrega para las instalaciones son excesivos, no son homogéneos y difieren mucho dependiendo el tipo de instalación y la ubicación física de estas.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### **5.5.4.2 Alcance:**

Modificar los actuales procesos de comunicación y traslado al punto de servicio de los técnicos instaladores, manejo de inventarios de insumos, requisición de productos a proveedores, despacho de bodega y coordinación logística con camiones de entrega.

### **5.5.4.3 Objetivo del Proyecto:**

Estandarizar un tiempo de entrega promedio y máximo de 48 horas para todos los pedidos de instalaciones que reciba la empresa.

### **5.5.4.4 Objetivo Especifico**

- Mejorar sus operaciones, disminuyendo tiempos y aprovechando espacios.
- Reducción del tiempo de entrega mejorando la calidad de nuestras instalaciones por el involucramiento del trabajador

### **5.5.5.5 Justificación**

Actualmente en todas las empresas buscan rapidez, eficiencia y efectividad en sus pedidos, TIMSA S.A desea mejorar y entregar sus servicios a tiempo retirando conceptos viejos de la mente de los trabajadores para que no solo estén involucrados sino comprometidos con la misma , asumiendo y comprendiendo un nuevo método, con el cual se trabajará donde no existan excusas y tampoco se busque la perfección ya que nadie es perfecto pero si tratar de obtener cero-defectos.

Este proyecto no s ayudará a eliminar errores y si los hay tratar de ser corregidos inmediatamente sin gastar dinero en mejora o por garantía, usando la cabeza para resolver los problemas y no esperar a que se agraven para acudir atender.

Nos ayudará a que nuestros técnicos sean más analistas y se pregunten repetidamente 5 veces antes de tomar alguna decisión trabajando en equipo ya

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

que la información que surge de varias personas es mejor, "Dos cabezas piensan mejor que una".

### 5.5.1.6 Desarrollo de las Actividades

#### **ACTIVIDAD 1: Analizar como se realiza una instalación, horas hombre utilizadas, insumos y materiales**

La mejora continua es la forma de atacar problemas y llegar a la excelencia siguiendo el método propuesto por Deming en cuanto al círculo de la calidad. Este punto se refiere a la solución de problemas y no en el ocultamiento de estos. Por naturaleza humana, somos muy dados a ocultar los problemas cuando suceden y no a resolverlos

#### **ACTIVIDAD 2: Determinar y comparar cuanto tiempo se demora nuestra competencia en mismo trabajo**

Para ello vamos a realizar telemarketing tomando datos de la base de la cámara de comercio de quito para obtener la información de la satisfacción de los clientes por parte de nuestra competencia y sacar un tiempo promedio para así poder evaluar a nuestro personal y determinar cuanto tiempo se demoran nuestra competencia en el mismo trabajo.

**ACTIVIDAD 3: diseñar un programa de reducción de tiempos.-** Para ello vamos a desarrollar el JIT y se implementara de la siguiente manera:

**La gente hace el trabajo JIT.** Los negocios tienen éxito o fracasan por su gente y JIT no es la excepción. En este punto hay dos elementos importantes:

- Se requiere una cultura de confianza mutua y de trabajo en equipo
- Se requiere empowerment a los trabajadores

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

La gente, los proveedores, los trabajadores, los administradores y los clientes deben estar motivados y comprometidos con el trabajo en equipo para que JIT sea efectivo

**TQM (Total Quality Management).** Comprometer a todos los trabajadores para que realicen un trabajo perfecto todo el tiempo y un compromiso total a entregar los servicios en el tiempo requerido

**Compras JIT.** Los proveedores deben estar comprometidos con el sistema para que este funcione, es decir vamos a requiere que el proveedor trabaje en conjunto con nosotros.

**Disminución de tiempos de cambio de diseño.** No se trata de reducir la calidad de nuestro servicio, sino de disminuir el tiempo tanto de llegada de nuestros técnicos como de las instalaciones que realizan.<sup>13</sup>

**Eliminación de desperdicios.-** Este paso es muy importante ya que como empresa debemos identificar que es lo que esta impidiendo que se trabaje en optimas condiciones. Es decir debemos que eliminar: “Cualquier elemento que exceda el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores que son absolutamente necesarios para la producción”

Se han identificado 7 tipos de desperdicio que deben ser eliminados:

- 1) Sobre producción. Hacer solo lo que se necesita
- 2) Tiempo de espera. Debido a flujos entre operaciones y líneas mal balanceadas
- 3) Transportación. Por mal diseño de facilidades. Se debe eliminar el manejo de materiales y el embarque
- 4) Inventarios. Principalmente de trabajo en proceso
- 5) Proceso de producción. Pasos innecesarios en el proceso
- 6) Movimiento y esfuerzo. Movimientos humanos (ergonomía)
- 7) Defectos. Eliminar defectos e inspecciones. Hacer productos perfectos

---

<sup>13</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### ACTIVIDAD 4: Elaboración del proyecto.

<b>RUBROS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Encuestas	150
Transporte	20
Suministros de oficina	30
Elaboración de materiales impresos	50
Colaboradores	177
	<b>\$ 427</b>

### ACTIVIDAD 5: Aprobación del proyecto

La aprobación del proyecto del mejoramiento de las condiciones laborales estará a cargo de la Gerencia General, el Jefe Administrativo como responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse, el cronograma de actividades y el presupuesto planeado para la implementación del proyecto.

### ACTIVIDAD 6: Implementación y control del proyecto.

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable de ejecutar el proyecto (Jefe Administrativo) y su equipo de trabajo desarrollarán el taller de reducción en tiempos de entrega a todo el personal, cada una de sus actividades y el presupuesto planteado, se presentarán informes permanentes de resultados, se controlará también el desarrollo del mencionado proyecto.



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 5.6 PRESUPUESTO

#### 5.6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

PROYECTOS			2008			2009			2010			2011			TOTAL
Año	No.	CORTO	Recurso Humano	Financiero	Tecnol.	Recurso Humano	Financiero	Tecnol.	Recurso Humano	Financiero	Tecnol.	Recurso Humano	Financiero	Tecnol.	
2008	1	Mejorar el servicio al cliente por medio de un call center	\$ 2.086,00	\$ 480,00	\$ 100,00										\$ 2.666,00
2008	2	Plan de capacitación al personal por competencias	\$ 390,00	\$ 1.690,00	\$ 0,00										\$ 2.080,00
2008	3	Mejorar el proceso de servicio e instalación	\$ 548,00	\$ 120,00											\$ 668,00
2008	4	Programa de reducción en tiempos de entrega	\$ 364,00	\$ 63,00	\$ 0,00										\$ 427,00
<b>MEDIANO</b>															<b>\$ 5.841,00</b>
2009	5	Implementar un sistema de control de calidad	\$ 600,00	\$ 285,00		\$ 680,00	\$ 285,00								\$ 1.850,00
2009	6	Sistema de información y comunicación.	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 900,00	\$ 110,00	\$ 300,00							\$ 1.960,00
															<b>\$ 3.810,00</b>
2010	7	Desarrollo de políticas y procedimientos para manejo de proveedores.	\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 20,00	\$ 540,00		\$ 30,00	\$ 200,00					\$ 790,00
2010	8	Control de ingresos y gastos	\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 20,00	\$ 600,00		\$ 30,00	\$ 860,00					\$ 1.510,00
<b>LARGO</b>															<b>\$ 2.300,00</b>
2011	9	Apertura de nuevos mercados y servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 100,00	\$ 250,00	\$ 0,00	\$ 60,00	\$ 510,00		\$ 920,00
2011	10	Mejoramiento de condiciones laborales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 100,00	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 250,00	\$ 100,00	\$ 1.300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.488,00</b>	<b>\$ 2.688,00</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 1.670,00</b>	<b>\$ 1.535,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 1.910,00</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 60,00</b>	<b>\$ 760,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 2.220,00</b>
<b>TOTAL</b>														<b>\$ 14.171,00</b>	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Una vez establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el modelo de gestión estratégica es necesario prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutarán los proyectos.

### 5.6.2 FLUJOS DE CAJA

#### 5.6.2.1 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

La empresa TIMSA S.A. presenta el siguiente flujo de caja sin proyectos.

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS					
15%	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS	\$ 43.712,25	\$ 50.269,09	\$ 57.809,45	\$ 66.480,87	\$ 76.453,00
COSTOS Y GASTOS	\$ 32.000,00	\$ 36.565,76	\$ 41.776,55	\$ 47.722,38	\$ 54.505,56
UTILIDAD	\$ 11.712,25	\$ 13.703,33	\$ 16.032,90	\$ 18.758,49	\$ 21.947,44
	\$ 0,17				

Como nos podemos dar cuenta el incremento del 2007 al 2011 es de \$43.712,25 a \$76.453,00 suponiendo que vamos a mantener nuestras ventas en un crecimiento del 15% igualmente nuestra utilidad en crecimiento de un 17%.

#### 5.6.2.2 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

El flujo proyectado con proyectos es el siguiente.

ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS					
	30%	30%	35%	35%	
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS	\$ 43.712,25	\$ 56.825,93	\$ 73.873,70	\$ 99.729,50	\$ 134.634,82
COSTOS Y GASTOS	\$ 32.000,00	\$ 42.771,23	\$ 56.305,33	\$ 76.890,61	\$ 103.802,32
UTILIDAD	\$ 11.712,25	\$ 14.054,70	\$ 17.568,38	\$ 22.838,89	\$ 30.832,50
	20%	25%	30%	35%	

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 5.6.2.3 FLUJO COMPARATIVO

FLUJO INCREMENTAL					
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>CON PROYECTOS</b>	\$ 11.712,25	\$ 14.054,70	\$ 17.568,38	\$ 22.838,89	\$ 30.832,50
<b>SIN PROYECTOS</b>	\$ 11.712,25	\$ 13.703,33	\$ 16.032,90	\$ 18.758,49	\$ 21.947,44
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 351,37</b>	<b>\$ 1.535,48</b>	<b>\$ 4.080,40</b>	<b>\$ 8.885,06</b>

### 5.6.2.4 DETERMINACIÓN DEL TMAR.

TMAR	
Tasa pasiva	5,97%
Prima de riesgo	6,18%
Tasa de inflación	1,19%
<b>TMAR</b>	<b>13,34%</b>

### 5.6.2.5 VAN

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 351,37	-\$ 5.841,00	-\$ 5.489,63	-\$ 4.843,51
2009	\$ 1.535,48	-\$ 3.810,00	-\$ 2.274,52	-\$ 1.770,61
2010	\$ 4.080,40	-\$ 2.300,00	\$ 1.780,40	\$ 1.222,83
2011	\$ 8.885,06	-\$ 2.220,00	\$ 6.665,06	\$ 4.038,98
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.852,30</b>	<b>-\$ 14.171,00</b>	<b>\$ 681,30</b>	<b>-\$ 1.352,31</b>

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### 5.6.2.6 TIR

TIR	SALDOS DE INVERSIÓN		SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO	
3%	-\$ 5.489,63	-\$ 2.274,52	\$ 1.780,40	\$ 6.665,06

El porcentaje de la TIR nos indica que no se logrará un rendimiento del 13.34% sino únicamente del 3%, si se desea recuperar la inversión en los 4 primeros años.

### 5.5.2.7 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	F. DESCONTADO	F.D. ACUMULADO
2008	-\$ 4.843,51	-\$ 4.843,51
2009	-\$ 1.770,61	-\$ 6.614,12
2010	\$ 1.222,83	-\$ 5.391,29
2011	\$ 4.038,98	-\$ 1.352,31

No se recupera la inversión en los cuatro primeros años al rendimiento esperado, si desea ganar el 13.34%, es necesario que el periodo de recuperación sea mayor. Si se desea recuperar en los 4 años primeros, el rendimiento debe ser menor es decir de un 3%.



**TIMSA S.A**

## CONCLUSIONES

- **TIMSA S.A.** es una empresa cuya situación actual se ha visto beneficiada por la administración del actual Gerente General, el Sr. Gustavo Ordóñez, quien la ha sabido sacar a flote pese a situaciones adversas, la empresa actualmente esta ganando mercado bajo su nombre, así como poco a poco se ha ido ganando la confianza de sus clientes, por su responsabilidad al realizar las instalaciones.
- Al realizar el análisis externo e interno y definir nuestro FODA hemos notado que dentro de la empresa hay falencias muy importantes a tomar en cuenta tales como la falta de un programa de planificación, no existe un control de gastos y costos al personal no se lo esta evaluando, prácticamente el Gerente es quien realiza toda la parte Administrativa, esto ocasiona incertidumbre a los trabajadores y falta de compromiso.
- El no contar con una cultura corporativa ha impedido que la empresa no logre establecer un direccionamiento estratégico adecuado hacia objetivos claros, lo que perjudica el crecimiento, es decir darse cuenta donde esta y a donde puede llegar con dedicación empeño y trabajo en equipo, identificando sus oportunidades fortalezas y sacar ventaja de las mismas creando estrategias que le ayudarán a su pleno desenvolvimiento.
- La elaboración del tablero de control permitirá a la empresa a darle foco a la estrategia priorizando iniciativas y recursos para garantizar máximo impacto en la estrategia, estructurar un mecanismo y un proceso de medición.

Es decir permitirá que la empresa despliegue sus estrategia para así poder alinearlas crear una cultura de ejecución.

- Con la identificación de proyectos y el desarrollo de los mismos TIMSA S.A. mejorará el servicio al cliente, sus procesos y de tiempos y finalmente la capacitación del personal.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## RECOMENDACIONES

- Promover planes de capacitación y desarrollo continuo al recurso humano de la empresa, ya que de él depende la correcta evolución e implantación de una firme cultura organizacional en TIMSA S.A.
- Ejecutar el Modelo de Gestión, debido a que ayudará a la compañía a tener un mejor alineamiento claro hacia donde concentrar sus esfuerzos y recursos, para así poder enfrentar los cambios del entorno y mejorar su competitividad y rentabilidad.
- Implementar iniciativas estratégicas que ayuden a mejorar el clima laboral, la calidad del talento humano, el nivel de rentabilidad.
- Para enfrentar a la competencia se debe realizar un plan de mejora del servicio al cliente con el fin de elevar la calidad de nuestros servicios en base a las necesidades del mercado, implementar un programa de diseño de un call center, que permita a la organización ser más productiva.
- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos ya que de esta manera se podrá medir el avance de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas de manera efectiva.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 6.2 BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- GERENCIA ESTRATÉGICA”, SERNA, Humberto, 3R Editores, Séptima Edición, 2000
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" JAMES C. VAN HORNE; "Fundamentos de administración financiera" Fred Wueston.
- FUNDAMENTOS DE MARKETING”, STANTON, William, McGraw- Hill, Onceava Edición, México, 2001.
- ESTRATEGIA COMPETITIVA”, PORTER, Michael, Grupo Patria, Trigésima Edición, México, 2002.

### PUBLICACIONES

- Profesor Alvaro Reynoso [reynoso@strategylinksolutions.com](mailto:reynoso@strategylinksolutions.com)
- Información Estadística Mensual del Banco Central del Ecuador
- Información Estadística Mensual del INEC.

### DIRECCIONES WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>
- <http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)
- <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/estrategica.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/administ/procesos/administprocess>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/53/flujorafael.htm>
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



# ANEXOS

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



## DATOS DEL ENCUESTADO (Clientes Potenciales)

SEXO: M  F  OCUPACION: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

### **OBJETIVO:**

*Realizar un estudio de mercado a fin de determinar las necesidades, satisfacciones y sugerencias al momento efectuar instalaciones de Ambientes de baños, cocina entre otros en su hogar. Le solicitamos muy comedidamente su colaboración en contestar las siguientes preguntas.*

### **Instrucciones:**

**Favor marque con una cruz la respuesta seleccionada**

7. ¿Contrata ud. El servicio de instalaciones sanitarias en sus obras?

SI  NO

Utiliza servicios profesionales de:

Empresas

Personas particulares

Si respondió empresa:

¿A que empresa a contratado para este servicio?

\_\_\_\_\_.

8. Ud. utilizaría un servicio de instalación que le de garantía y seguridad?

SI  NO

9. A través de que medio de comunicación le gustaría informarse sobre este tipo de servicios?

(Clasifique de 1 a 4 cada de acuerdo a la importancia de cada ITEM, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menos importancia).

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Orden	ITEM
	TELEFONO
	E-MAIL
	COMERCIO
	REVISTAS

10. ¿Qué medio utiliza ud para contratar estos servicios?

Teléfono
  Fax
  E-mail
  Visita personal
  Otra/(Cual)\_\_\_\_\_

5. ¿Al momento de contratar este servicio que fue lo que lo motivo? Clasifique de 1 a 4 cada de acuerdo a la importancia de cada ITEM, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menos importancia).

	Calidad
	Garantía
	Seguridad
	Servicio

6. El servicio que ud adquirió fue:

Excelente      Bueno      Malo

7.Cuál sería su presupuesto mensualmente para el servicio de mantenimiento de sus equipos en su hogar?

	\$10 a \$ 20USD
	\$20 a \$ 40USD
	+ de \$ 40USD

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



## DATOS DEL ENCUESTADO (Cliente antiguo)

SEXO: M  F  OCUPACION: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

### **OBJETIVO:**

Realizar un estudio de mercado a fin de determinar las necesidades, satisfacciones y sugerencias al momento efectuar instalaciones de Ambientes de baños, cocina entre otros en su hogar. Le solicitamos muy comedidamente su colaboración en contestar las siguientes preguntas.

### **Instrucciones:**

**Favor marque con una cruz la respuesta seleccionada**

10. A utilizado ud los servicios de instalación de TIMSA S.A.?

SI  NO

*Si su respuesta es si continúe con la encuesta caso contrario se termina la encuesta.*

11. Cuales aspectos considera ud al momento de contratar nuestro servicio que son mejor que la competencia?

*(Enumere considerando el 5 como excelente y el 1 regular.)*

Rapidez de respuesta de servicio	
Garantía	
Atención y servicio	
Precio Competitivo	
Marca	

12. Se siente satisfecho con el precio pagado por el servicio (\$8.00)?

SI  NO

13. Qué servicios adicionales le gustaría recibir al momento de contratar nuestro servicio?

Información sobre nuevos productos

Manuales de mantenimiento

Actualización de precios

Otros

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

14. Recomendaría los servicios de nuestra empresa?

SI     NO    PORQUE\_\_\_\_\_

15. Si no hubiera contratado nuestros servicios a que otra empresa hubiera contratado?

\_\_\_\_\_

16. Conoce ud alguna empresa similar a la nuestra?

SI     NO

Si su respuesta es si escriba cual.

\_\_\_\_\_

17. A contratado servicios de instalación en otra empresa?

SI     NO

***Si su respuesta es si pase a la siguiente pregunta caso contrato se termina la encuesta.***

18. Repetiría o no la contratación con la empresa mencionada?

SI     NO    Porque:\_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



## DATOS DEL ENCUESTADO

SEXO: M  F

OCUPACION: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA FERRETERIA: \_\_\_\_\_

## OBJETIVO:

*Realizar un estudio de mercado a nuestros proveedores con el fin de determinar la relación que se mantiene con los mismos.*

## Instrucciones:

**Favor marque con una cruz la respuesta seleccionada**

10. ¿Cuál es el tiempo de relación con la empresa?

De 1 –6 meses

De 6 meses a 1 año

Más de 1 año

11. Cuál es la forma de pago de la empresa

efectivo

crédito 15 días

crédito 30 días

más de 30 días

12. Esta satisfecho con esta forma de pago?

SI

NO

13. La empresa se ha retrasado en sus pagos

Siempre

Casi Siempre

Nunca

14. La relación entre empresa y proveedor es:

Excelente

Bueno

Regular

15. ¿Cuál es la capacidad de respuesta a nuestros requerimientos de productos.

Inmediato

Ofrecen sustituto

No dan solución

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

16. Tiene alguna certificación de calidad en sus productos

SI

No

Cual?.....

17. Sus productos ayudan a la preservación del medio ambiente

Si

No

Como? \_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su colaboración!*