



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA QUIMATEC CÍA.LTDA., BASADO EN
BALANCED SCORECARD.**

AUTOR: CÉSAR AUGUSTO GONZÁLEZ GUAYASAMÍN

DIRECTOR: ING.CECIL AGUIRRE C., MBA. TCRN.CSM

CODIRECTOR: ING. GRACIELA BAQUERO

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2008.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza necesaria para luchar cada día por aquellas
personas y cosas que amamos.

A Belén y Mateo Sebastián por el apoyo y colaboración incondicional en esta
experiencia y actitud de vida durante toda mi carrera universitaria.

A mi padre Julio César, por enseñarme que el mejor ejemplo está en la práctica
y por ser un hombre emprendedor y decidido que ha alcanzado sus metas en
base a su propia capacidad y recursos.

A mi madre Sonia Margarita, por apoyarme incondicionalmente y por
enseñarme con su ejemplo que vale la pena cualquier sacrificio por aquellas
personas y cosas que amamos.

A las Ingenieras Villavicencio y Moreno por su incondicional disposición de
ayuda y colaboración.

Einstein: "Es un insensato aquel que crea que alcanzará un distinto resultado
haciendo básicamente lo mismo"

DEDICATORIA

A mi hijo, mi esposa, mi madre, mi padre y mis hermanos, quienes me apoyaron desinteresadamente para alcanzar esta meta.

A el personal de Quimatec que ha hecho posible la realización de este proyecto y por quienes la empresa ha crecido en sus trece años de existencia.

César Augusto González Guayasamín.

“Toda nueva meta requiere de un nuevo método, si la meta es alta requiere de un método más sofisticado, si la meta es baja, y se la puede alcanzar casi sin hacer nada, entonces no vale la pena invertir en esa iniciativa” Grupo Kaizen.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Yo, César Augusto González Guayasamín

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Quimatec Cía.Ltda., Basado en Balanced Scorecard ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas 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 de esta tesis de grado.

Sangolqui, 02 de octubre de 2008

.....

César Augusto González Guayasamín

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, César Augusto González Guayasamín autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Quimatec Cía.Ltda., Basado en Balanced Scorecard, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 02 de octubre de 2008

.....

César Augusto González Guayasamín

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ingeniero Cecil Aguirre C., MBA TCRN. CSM, y la Ingeniera Graciela Baquero.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Quimatec Cía.Ltda., Basado en Balanced Scorecard, realizada por el señor César Augusto González Guayasamín, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a motivos de interés empresarial y societario de la empresa Quimatec Cía.Ltda., se recomienda NO publicarla.

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 nombre del autor, señor César Augusto González Guayasamín para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial

Sangolqui, 02 de Octubre de 2008

Ing. Cecil Aguirre C., MBA. TCRN.CSM

DIRECTOR

Ing. Graciela Baquero

CODIRECTOR

CONTENIDO

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1	Antecedente Histórico.....	2
1.2	Giro del Negocio.....	3
1.2.1	Ubicación.....	3
1.2.2	Productos.....	4
1.2.3	Clientes.....	6
1.2.4	Proveedores.....	7
1.2.5	Competencia.....	8
1.3	Cultura Organizacional.....	10
1.3.1	Organigrama.....	10
1.3.2	Funciones.....	11
1.3.3	Filosofía Corporativa.....	11
1.4	Problemática.....	11
1.4.1.1	Diagrama de Ishikawa	13
1.4.1.2	Unidad de Gestión de Importaciones.....	14
1.4.1.3	Unidad de Almacenamiento y Distribución.....	14
1.4.1.4	Unidad de Gestión Financiera.....	15
1.4.1.5	Unidad de Gestión de Cobranza.....	15
1.4.1.6	Unidad de Talento Humano.....	16
1.5	Objetivos del Estudio.....	17
1.5.1	Objetivo General.....	17
1.5.2	Objetivos Específicos.....	17
1.6	Marco Referencial.....	18
1.6.1	Marco Teórico.....	18
1.6.1.1	Planificación Estratégica.....	18
1.6.1.2	Modelo de gestión estratégica.....	20
1.6.1.3	Establecimiento de Metas.....	22
1.6.1.4	Análisis del Entorno.....	25
1.6.1.5	Diagnóstico Estratégico.....	31
1.6.1.6	Análisis Matricial.....	33
1.6.1.6.1	De resumen.....	33
1.6.1.6.2	De ponderación.....	33
1.6.1.6.3	De acción.....	33
1.6.1.6.4	De síntesis.....	33
1.6.1.6.5	De validación.....	33
1.6.1.7	Escenarios.....	34
1.6.1.8	Direccionamiento Estratégico.....	35

1.6.1.9	Desarrollo de un conjunto de acciones.....	36
1.6.1.10	El Cuadro de Mando Integrado o Balance Scorecard.....	36
1.6.1.11	KPI (Key Performance Indicator).....	38
1.7	Marco Conceptual.....	40
1.7.1	Terminología utilizada para el desarrollo del modelo de gestión.....	40
1.7.2	Terminología general utilizada en el área de comercialización de materias primas.....	43
1.7.3	Incoterms generalmente utilizados en el área de importaciones de materias primas.....	46

CAPÍTULO II: ANALISIS SITUACIONAL

2.1	Análisis Situacional Externo.....	49
2.1.1	Macro ambiente.....	49
2.1.1.1	Entorno Económico.....	50
2.1.1.1.1	Producto Interno Bruto (PIB).....	50
2.1.1.1.2	Inflación.....	54
2.1.1.1.3	Tasas de Interés.....	57
2.1.1.1.4	Balanza Comercial.....	60
2.1.1.1.5	Riesgo País.....	62
2.1.1.2.	Factor Político.....	63
2.1.1.2. 1	Poder Legislativo.....	64
2.1.1.2. 2	Poder Ejecutivo.....	65
2.1.1.2. 3	Poder Judicial.....	65
2.1.1.3	Factor Legal.....	66
2.1.1.4	Factor Tecnológico.....	68
2.1.1.5	Factor Demográfico.....	71
2.1.1.5.1	Población Total y Económicamente Activa.....	71
2.1.1.6	Factor Ambiental.....	73
2.1.2	Microambiente.....	74
2.1.2.1.	Clientes.....	75
2.1.2.1.1.	Actuales.....	75
2.1.2.2	Proveedores.....	86
2.1.2.2.1	Línea de Producto y Lugar de origen	89
2.1.2.2.2	Condiciones de Venta.....	90
2.1.2.2.3.	Canales de Distribución.....	91
2.1.2.3	Competencia.....	94
2.1.2.3.1	Barreras de Entrada.....	94
2.1.2.3.2	Intensidad de la rivalidad.....	96
2.1.3	Análisis Situacional Interno	100

2.1.3.1	Capacidad de Comercialización.....	100
2.1.3.2	Capacidad Administrativa.....	103
2.1.3.3	Capacidad Financiera.....	105
2.1.3.4	Capacidad Tecnológica.....	108
2.1.3.5	Capacidad de Talento Humano.....	109
2.2	Análisis FODA.....	110
2.2.1	Matrices de Resumen.....	110
2.2.1.1	Oportunidades.....	111
2.2.1.2	Amenazas.....	112
2.2.1.3	Fortalezas.....	113
2.2.1.4	Debilidades.....	114
2.2.1.4.1.	Matrices de Ponderación de Impacto.....	115
2.2.1.5	Matrices de Acción.....	125
2.2.1.5.1	Matriz de Acción Ofensiva.....	125
2.2.1.5.2	Matriz de Acción de Respuesta.....	128
2.2.1.2.3	Matriz de Acción Defensiva.....	130
2.2.1.2.4	Matriz de Áreas de Mejoramiento.....	132
2.2.1.6	Matriz de Síntesis Estratégica.....	135

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1	Filosofía Corporativa.....	135
3.1.1	Definición del Negocio.....	136
3.1.2	Principios.....	137
3.1.3	Valores.....	140
3.1.4	Misión.....	142
3.1.5	Visión.....	143
3.2	Objetivos.....	144
3.2.1	Objetivo Corporativo.....	144
3.2.2	Objetivos Específicos.....	145
3.2.3	Identificación de objetivos estratégicos.....	145
3.3	Estrategia.....	151
3.3.1	Perfil Estratégico.....	152
3.3.1.1	Estrategias de Desarrollo (Ventaja Competitiva).....	152
3.3.1.2	Estrategias de crecimiento.....	152
3.3.1.3	Estrategias de Competitividad.....	154
3.3.1	Estrategia Corporativa.....	155
3.3.2	Estrategias Operativas.....	156
3.3.3	Mapa Estratégico de Perspectiva.....	157
3.3.4	Ruta Crítica.....	158

3.3.5	Mapa Corporativo.....	159
-------	-----------------------	-----

CAPITULO IV: DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.	Determinación y desarrollo de proyectos.....	161
4.1	Elaboración y contenido del Cuadro de Mando.....	161
4.1.1	Tablero del Cuadro de Mando Integral.....	168
4.2	Priorización de Proyectos.....	176
4.3	Perfiles de Proyectos.....	177
4.4	Programación de los Proyectos.....	197
4.5	Desarrollo de Proyectos.....	208
4.5.1	Implementación de un Modelo de Gestión Estratégica.....	208

CAPITULO V: PRESUPUESTOS

5.	Presupuesto.	230
5.1	Presupuesto de los Proyectos.	230
5.2	Presupuestos de los Proyectos según el Plazo.....	230
5.3	Presupuestos General de Proyectos.....	230
5.4	Flujo de Caja sin Proyectos.....	230
5.5	Flujo de Caja con Proyectos.....	233
5.5.1	Análisis Financiero.....	234

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.	Conclusiones.....	239
6.1	Recomendaciones.....	240

ANEXOS

1.	Estructuración de un Modelo de Gestión Estratégica.....	244
2.	Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	247
3.	Folleto de Difusión para el personal de la empresa.....	252
4.	Taller de Unificación.....	257
5.	Taller de Responsabilidad.....	258
6.	Evaluación del Proceso de Difusión.....	259
7.	Formato de Clasificación de Clientes.....	260
8.	Encuesta de Necesidades de los Clientes más Rentables.....	261
9.	Encuesta de Satisfacción a los Clientes más Rentables.....	262
10.	Evaluación de las Unidades Administrativas.....	263

INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Ubicación de la empresa en relación al Aeropuerto de la ciudad de Quito.....	3
1.2 Evolución de las Importaciones de M. Primas Industriales.....	9
1.3 Organigrama de Quimatec elaborado y no aplicado.....	10
1.4 Modelo de Gestión Estratégica.....	22

CAPÍTULO II: ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Entorno de la empresa	49
2.2 Evolución PIB por periodo presidencial.....	51
2.3 Evolución PIB por sectores.....	52
2.4 Composición del PIB por actividad económica.....	53
2.5 Inflación Anual (1998 – 2007).....	55
2.6 Inflación al consumidor.....	55
2.7 Tasa de interés Activa.....	58
2.8 Tasa de interés Pasiva.....	59
2.9 Evolución de la Balanza Comercial.....	60
2.10 Riesgo País.....	63
2.11 Población Total y Población Económicamente Activa	72
2.12 Fuerzas que guían la competencia Industrial.....	75
2.13 Clientes más representativos de Quimatec Año 2007.....	76
2.14 Clientes ventas Indent (importación directa) Año 2007.....	77

CAPITULO V: PRESUPUESTOS

5.1 Ingresos Vs Costos + Gastos	232
5.2 Flujo de Caja sin Proyectos	232
5.3 Flujo de Caja con Proyectos.....	234
5.4 Comparación de Flujos de Caja.....	235

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Productos disponibles para la venta.....	4
1.2 Clientes más representativos Ventas de Enero a Diciembre 2007.....	6
1.3 Proveedores Extranjeros de Enero a Diciembre de 2007.....	7
1.4 Proveedores Nacionales de Enero a Diciembre de 2007.....	7
1.5 Empresas Representadas por Quimatec en el Ecuador.....	8
1.6 Evolución de los Importadores de Materias Primas Industriales.....	8
1.7 Empresas Importadoras y Comercializadoras de Materias Primas Industriales.....	9

CAPÍTULO II: ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Evolución PIB por Periodo Presidencial (1997-2008).....	51
2.2 Composición del PIB por actividad económica.....	53
2.3 Inflación Anual (1998-2007).....	54
2.4 Tasas de interés vigentes en el Ecuador a junio del 2008.....	57
2.5 Evolución de la Balanza Comercial.....	60
2.6 Riesgo País.....	62
2.7 Población Total y Población Económicamente Activa	72
2.8 Lista de clientes más representativos de Quimatec Año 2007.....	76
2.9 Lista de clientes que realizan importaciones directas (In-dent).....	77

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Matriz Axiológica de Principios.....	139
3.2 Matriz Axiológica de Valores.....	141

3.3 Resultado de Matriz de Síntesis Estratégica.....	145
3.4 Priorización de Objetivos.....	147
3.5 Matriz de Factibilidad e Impacto.....	149

CAPITULO IV: DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.5.1 Presupuesto Proyecto 1	214
4.5.2 Presupuesto Proyecto 2	218
4.5.3 Presupuesto Proyecto 3	229

CAPITULO V: PRESUPUESTOS

5.1 Presupuestos.....	230
5.2 Presupuestos de Proyectos.....	231
5.3 Presupuestos Generales.....	231
5.4 Ingresos Proyectados.....	232
5.5 Costos y Gastos Proyectados.....	232
5.6 Flujo de Caja sin considerar Proyectos.....	232
5.7 Relación Ingresos Costos+Gastos.....	233
5.8 Flujo de Caja con Proyectos.....	234
5.9 Comparación de Flujos de Caja.....	235
5.10 Flujo Incremental.....	235
5.11 Distribución del Financiamiento de los Proyectos.....	236
5.12 Cálculo de la Tasa de Descuento.....	237
5.13 Cálculo del Van - TIR.....	238
5.14 Cálculo de la Relación Beneficio - Costo.....	238
5.15 Recuperación de la Inversión.....	238