



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DIRECCION DE POSTGRADOS

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DE
BALANCED SCORECARD PARA PROSUMEL S.A.**

**AUTORES: PAMELA ALEXANDRA NUÑEZ ROBAYO
CARLOS ALBERTO SIGCHO LEIVA**

DIRECTOR ING. CECIL AGUIRRE C. MBA

SANGOLQUI

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

ING. CECIL AGUIRRE C. MBA
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO,
OPONENTE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA PROSUMEL S.A.”, realizado por: Pamela Alexandra Núñez Robayo y Carlos Alberto Sigcho Leiva, 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.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a: Pamela Alexandra Núñez Robayo y Carlos Alberto Sigcho Leiva entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados

Sangolquí, Noviembre del 2014

ING. CECIL AGUIRRE C. MBA
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO
OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

XII A PROMOCIÓN 2010-2011

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA PROSUMEL S.A.” ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporarán en la biografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, Noviembre del 2014

Pamela Alexandra Núñez

Carlos Alberto Sigcho Leiva

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

XII A PROMOCIÓN 2010-2011

AUTORIZACIÓN

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

Autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD PARA PROSUMEL S.A.” Cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Noviembre del 2014

Pamela Alexandra Núñez Robayo

Carlos Alberto Sigcho Leiva

DEDICATORIA

Este primer proyecto de Tesis lo queremos dedicar a nuestras familias, en especial a nuestros padres quienes con amor y paciencia nos han enseñado que todas metas que nos proponemos las podemos cumplir.

Es a ellos a quienes hoy queremos dedicarles este primer proyecto de tesis.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios y a la Virgen por bendecirnos en cada momento de nuestras vidas.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por la formación y conocimientos en el año de maestría.

A nuestro Director, ING. CECIL AGUIRRE C. MBA; y nuestro Oponente, ING.MARCO JARAMILLO, que con gran interés fueron el pilar fundamental del desarrollo de nuestra Tesis, sus conocimientos y cuestionamientos permitieron que este primer proyecto de tesis culminara con éxito, estamos muy agradecidos por su tiempo y dedicación.

A la empresa Prosumel S.A, permitimos realizar el Primer Proyecto de Tesis de Grado.

Finalmente agradecemos a nuestros padres quienes han sido la más grande inspiración para la culminación de esta tesis, gracias por estar pendientes y apoyándonos todo el tiempo.

INDICE

CERTIFICADO	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v

CAPÍTULO I

GENERALIDADES	1
1 Introducción	1
2 Justificación.....	3
3 Antecedentes	4
3.1 Empresas.....	5
3.2 Ubicación	5
3.3 Objeto social	6
3.4 Servicio	7
3.5 Clientes	8
3.6 Cultura Organizacional.....	9
3.7 Ley de Compañías	11
4 Situación Actual.....	11
5 Objetivos	12
5.1 Objetivo General.....	12
5.2 Objetivos Específicos	13
6 Alcance.....	14

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
1 Análisis externo.....	16
1.1 Macro Ambiente	16
1.2 Micro Ambiente.....	34
2 Análisis Interno	42
2.1 Capacidad Administrativa.....	42
2.2 Capacidad Financiera.....	43
2.3 Capacidad Productiva	45

2.4	Capacidad Tecnológica.....	46
2.5	Capacidad de Recursos Humanos.....	47
2.6	Capacidad de Comercialización.....	48
3	Análisis FODA.....	49
3.1	Matrices	54

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		64
1	Definición Estratégico.....	64
2	Definición del Negocio	64
3	Filosofía corporativa	65
4	Principios	65
5	Valores	67
6	Misión	68
7	Visión.....	70
8	Objetivos	71
8.1	Objetivos Corporativos.....	71
8.2	Resultado de la matriz estratégica	71
8.3	Identificación de Objetivos Estratégicos	73
9	Estrategia.....	77
9.1	Estrategia Corporativa	77
9.2	Estrategias operativas	78
10	Mapa Estratégico.....	79
11	Mapa Corporativo.....	80

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....		82
1	Definición de Cuadro de Mando Integral (BSC)	82
2	Elaboración de Cuadro de Mando Integral	83
3	Indicadores de Gestión.....	87
4	Mapa Estratégico.....	90
5	Planes	91
6	Impacto y Factibilidad.....	94
7	Proyectos	97

7.1	Proyecto 1: Plan Marketing.....	97
7.1.1	Antecedentes.....	97
7.1.2	Alcance.....	97
7.1.3	Objetivo del proyecto.....	97
7.1.4	Estrategias del proyecto.....	97
7.1.5	Actividades del proyecto.....	98
7.1.6	Indicador de Gestión o KPI's.....	98
7.1.7	Recursos.....	98
7.1.8	Responsables.....	98
7.1.9	Costo estimado del proyecto.....	99
7.2	Proyecto 2: Plan de Estrategia.....	99
7.2.1	Antecedentes.....	99
7.2.2	Alcance.....	99
7.2.3	Objetivo del proyecto.....	99
7.2.4	Estrategias del proyecto.....	100
7.2.5	Actividades del proyecto.....	100
7.2.6	Indicador de Gestión o KPI's.....	100
7.2.7	Recursos.....	100
7.2.8	Responsables.....	101
7.2.9	Costo estimado del proyecto.....	101
8	Balanced Scorecard Segundo Nivel (Área Recursos Humanos).....	102
8.1	Elaboración de Cuadro de Mando Integral (Área Recursos Humanos).....	102
8.2	Indicadores de Gestión (Área Recursos Humanos).....	105

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
1 CONCLUSIONES.....	107
2 RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIA.....	110

TABLAS

TABLA 1. DATOS GENERALES.....	5
TABLA 2. CLIENTES	8
TABLA 3. RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN.....	17
TABLA 4. INFLACIÓN.....	22
TABLA 5. EVOLUCIÓN ANUAL PIB ECUADOR	24
TABLA 6. PROVEEDORES.....	36
TABLA 7. CLIENTES	37
TABLA 8. COMPETENCIA.....	40
TABLA 9. FODA.....	50
TABLA 10. PRIORIDADES FACTORES EXTERNOS	54
TABLA 11. PESOS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	55
TABLA 12. PRIORIDADES FACTORES INTERNOS	56
TABLA 13. PESOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	56
TABLA 14. MATRIZ DE VULNERABILIDAD FO.....	57
TABLA 15. MATRIZ DE VULNERABILIDAD FA.....	59
TABLA 16. MATRIZ DE VULNERABILIDAD DO	60
TABLA 17. MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA	61
TABLA 18. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	62
TABLA 19. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	64
TABLA 20. PRINCIPIOS PLANTEADOS	66
TABLA 21. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN	69
TABLA 22. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN.....	70
TABLA 23. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	72
TABLA 24. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
TABLA 25. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	74
TABLA 26. MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO	75
TABLA 27. ESTRATEGIAS OPERATIVAS	78

TABLA 28. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	83
TABLA 29. INDICADORES DE GESTIÓN.....	87
TABLA 30. PLANES	91
TABLA 31. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE ACCION.....	92
TABLA 32. IMPACTO Y FACTIBILIDAD	94
TABLA 33. BSC ÁREA RECURSOS HUMANOS.....	102
TABLA 34. INDICADORES DE GESTIÓN.....	105

FIGURAS

FIGURA 1. UBICACIÓN.....	6
FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO EN EL ECUADOR	20
FIGURA 3. POBLACIÓN.....	27
FIGURA 4. POBLACIÓN TOTAL.....	29
FIGURA 5. TASA DE DESEMPLEO EN LAS 5 CIUDADES	30
FIGURA 6. COMPETENCIAS	41
FIGURA 7. BALANCE GENERAL	44
FIGURA 8. FODA.....	49
FIGURA 9. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	76
FIGURA 10. MAPA ESTRATÉGICO.....	79
FIGURA 11. MAPA ESTRATÉGICO.....	90

RESUMEN

La mayoría de empresas no cuentan con una planificación estratégica ni mucho menos con herramientas o metodologías que les permita una correcta toma de decisiones y muchas veces esto impide tener una visión global del desempeño de la empresa. Es por eso que en el presente proyecto de tesis se ha propuesto un diseño de una planificación estratégica con Balanced Scorecard. Para conocer la situación actual de la empresa, realizamos un análisis externo e interno de la misma, apoyándonos en la matriz FODA determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que realizamos la matriz de estrategias y es así que llegamos a crear la visión, misión, y valores. Posteriormente se determinaron los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento con sus respectivos indicadores de gestión. Definimos las metas que los indicadores deben alcanzar, así como también los medios que aportarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los resultados obtenidos del Balanced

Scorecard mostrarán cuándo la empresa y sus empleados alcanzarán los resultados definidos por el plan estratégico. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

- VISION DE LA EMPRESA.
- MEJORA DE LA COMUNICACIÓN.
- ESTRATEGIA EN ACCIÓN.
- ORIENTACIÓN HACIA LA CREACIÓN DE VALOR.
- INTEGRACIÓN DE LAS ÁREAS DE NEGOCIO.

ABSTRACT

The majority of organizations do not have Strategic Planning, tools nor any kind methodology in place that can assist them in the correct decision-making process. This severely impairs having a top-down look at the business performance from a managerial standpoint. The present paper proposes the design of such Strategic Planning by means of the Balanced Scorecard. In order to assess the current situation of an organization, both internal and external analyses need to be carried out, using the SWOT matrix. Such analyses will help determine strengths, weaknesses, opportunities and threats, which in turn can be used to build the Strategy Matrix as well as the Organizational Mission, Vision and Values. Subsequently, the Strategic Objectives for the four perspectives of the Balanced Scorecard are determined. These perspectives are: Financial, Client, Internal Processes and Learning and Growth, each one having their own performance indicators with their own set of objectives to be met as well as the means that will contribute with the fulfillment of the strategic objectives. The results obtained from the BSC shows exactly when an organization and its members will attain the results stated in the Strategic Plan. Success on the implementation of the BSC is reflected on the degree of participation for each one of the members in different levels and areas of the organization.

- BUSINESS VISION
- IMPROVEMENT IN THE COMMUNICATION
- STRATEGY INTO ACTION
- ORIENTATION TOWARDS VALUE CREATION

INTEGRATION IN THE BUSINESS AREAS

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1 Introducción

En la era de la globalización, en un escenario mundial cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones deben desarrollar mecanismos alternativos de adaptación, con los que puedan evaluar y controlar la gestión de la empresa, y así trascender en el tiempo.

“En muchos estudios realizados en el mundo de los negocios, se ha demostrado que:

- Menos del 5 % del personal integrante de la fuerza de trabajo entienden la estrategia.
- Menos del 25 % de los gerentes tienen incentivos vinculados con el logro de objetivos estratégicos.
- Más del 60 % de las empresas no vinculan sus presupuestos a la estrategia.
- Menos del 15 % de los equipos directivos, invierten más de una hora al mes discutiendo la estrategia.”¹

En nuestro país lastimosamente la mayoría de organizaciones no cuentan con un Modelo de Gestión Estratégica. Los altos directivos simplemente se enfocan en los resultados financieros de corto plazo, agravando y retrasando la adaptabilidad y competitividad de las empresas en nuestro país; dejando a un lado prácticas administrativas científicas, como el Modelo de Gestión Estratégica que les garantice el éxito organizacional a largo plazo.

¹ El cambio y el sentido de lo irracional, página 157

En este estudio se propone un análisis más detallado que la Planificación Estratégica tradicional, ya que se ha utilizado el Balanced Scorecard, el que no sólo evalúa la perspectiva financiera, sino que incorpora elementos relevantes para el éxito organizacional, elementos que las empresas deben tener muy en cuenta al momento de realizar sus operaciones.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar el Plan Estratégico de una organización a partir de un conjunto de medidas, en el que se enfatiza la consecución de objetivos corporativos, a través de la realización de cuatro perspectivas principales: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

El Capítulo I, es una visualización generalizada de la empresa Prosumel S.A, específicamente se centra en lo que hace la empresa, su reseña histórica, su situación actual, los objetivos y alcance del proyecto.

El Capítulo II, estudia el Entorno Micro y Macro ambiente, lo que contribuye al inicio de la Planificación Estratégica, debido a que a partir de este análisis, se instituye un futuro para la organización. Como resultado de este análisis se obtienen las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, como insumo fundamental en la construcción de las matrices.

En el Capítulo III, se analiza la Dirección o rumbo que debe tomar la organización, en este punto se establece la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa, además se determina el Mapa Estratégico, en el que se plasma los objetivos estratégicos, y por último se hace el Mapa Corporativo que es un resumen de los puntos más importantes de este capítulo.

En el Capítulo IV, se desarrolla el Balanced Scorecard, donde se visualiza la estrategia distribuida por perspectivas; se asignan indicadores para medir los progresos y sus responsables, también se propone metas y medios que apoyarán a mejorar el desempeño

de los indicadores. Se identifican proyectos estratégicos, donde se plantean los objetivos, actividades, cronogramas y presupuestos para el cumplimiento de lo propuesto.

En el Capítulo V se plantean conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de los capítulos anteriores, las que se utilizarán como directrices a considerar para la correcta implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard.

2. Justificación

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de la organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Prosumel S.A no cuenta actualmente con un plan estratégico de desarrollo, hoy en día es necesario crear una competitividad con el resto de empresas que ofrecen el mismo servicio, para eso es necesario contar con una misión, visión y unas estrategias bien definidas, que ayuden orientarse a donde se quiere llegar a través del tiempo, y al mismo tiempo facilite la toma de decisiones.

3. Antecedentes

En la mayoría de las empresas se delegan algunas tareas, probablemente lo más común es la mensajería de documentos. Una empresa externa que se encargue de la mensajería de documentos puede hacer un mejor trabajo a un costo casi igual que un empleado interno. Aún más, si el empleado encargado de los envíos cambia de trabajo, la empresa nunca tendrá que ocuparse por su remplazo o entrenamiento y el riesgo por interrupción de tareas disminuye sensiblemente.

La entrega oportuna de documentos hace que incremente la confiabilidad en la empresa.

Prosumel SA, es una empresa que se dedica al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada punto a punto de manera personalizada cubriendo todo tipo de necesidades referente a la mensajería, caracterizándose por ofrecer una atención óptima y especializada, la empresa cuenta con una sola sucursal en la ciudad de Quito, pero sus servicios cubren varias provincias del país, pero no cuenta con una planificación estratégica, siendo está un factor clave del éxito de la empresa. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Sumado a todo lo mencionado en el párrafo anterior pretendemos usar Balanced Scorecard que es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

Por todos estos motivos este proyecto a desarrollarse pretende establecer un Diseño e Implementación del Plan Estratégico bajo la metodología de Balanced Scorecard para Prosumel S.A de tal manera que la empresa pueda orientarse de mejor manera y así poder atender las necesidades de los clientes que requieren este tipo de servicio no solo de manera oportuna y de una forma segura sino también con una atención personalizada.

Su afán de superación se ha mantenido constante a lo largo de estos años, estudiando las necesidades de los clientes y permitiendo satisfacer todos los requerimientos que puedan surgir debido a su capacidad de innovación y adaptación a los cambios continuos.

3.1 Empresas

Prosumel S.A tiene alrededor de 16 años de servicio, como lo hemos mencionado anteriormente dedicada al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada, con una sola sucursal en la Ciudad de Quito, pero su servicios cubren varias provincias del país.

Tabla 1.
Datos generales

Razón Social	Prosumel S.A
Actividad de la Compañía	Empresa de mensajería
Dirección	De los Pepinos N 47 -72 y Madroños
Representante Legal	Mario Núñez

3.2 Ubicación

Prosumel S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la ciudadela Los Laureles, en las calles: De los Pepinos N 47 -72 y Madroños 2do piso.

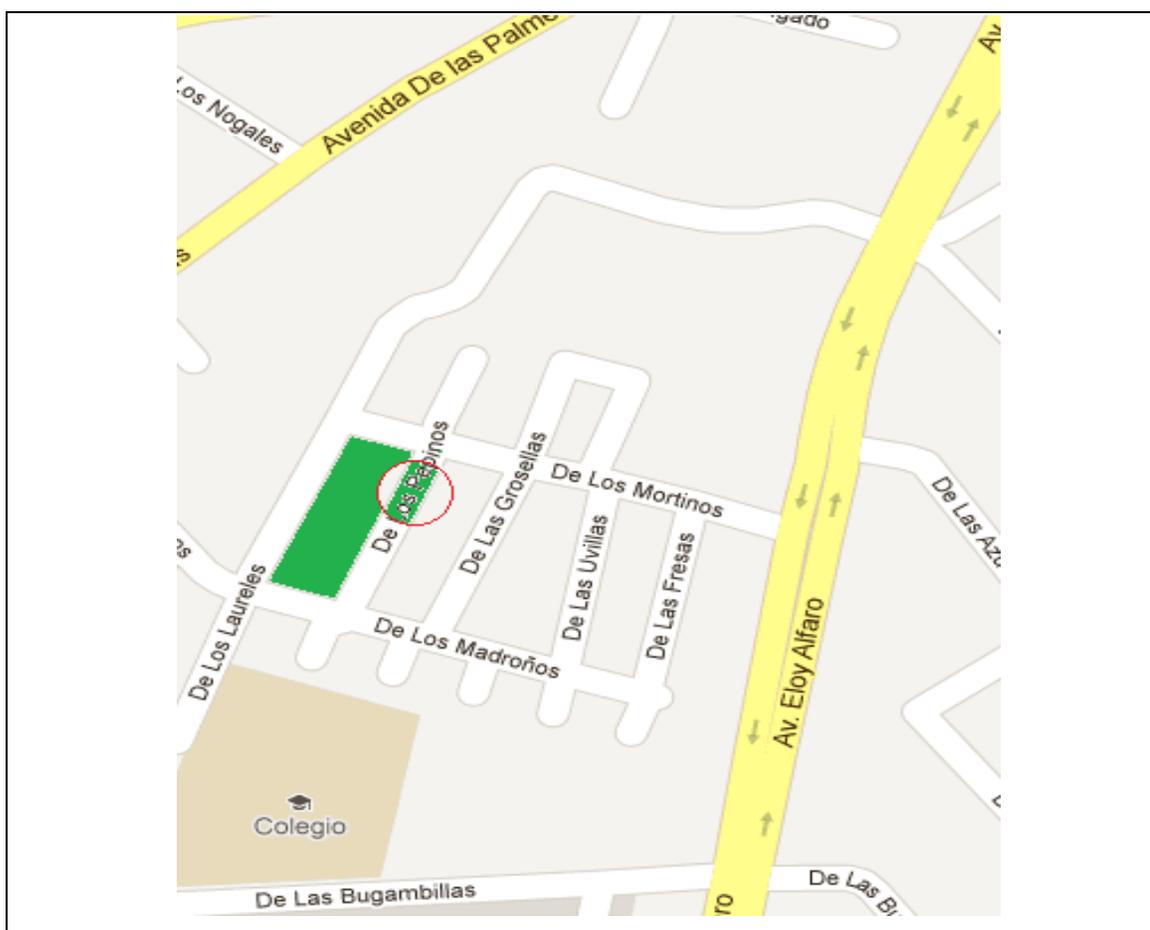


Figura 1. Ubicación²

3.3 Objeto social

Prosumel S.A es una empresa que se dedica al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada.

3.3.1 Tipo de Compañía

Prosumel S.A es una sociedad anónima.

² Google Maps

3.3.2 Fecha de Constitución.

Prosumel S.A se constituyó el 16 de Noviembre de 1996 legalmente y tiene 16 años en el mercado

3.3.3 Representante Legal

Prosumel S.A se encuentra representada por el Señor Mario Nuñez, quien es el gerente general de la misma.

3.4 Servicio

El servicio que brinda Prosumel S.A es de buscar la solución de sus requerimientos logísticos en trámites y envíos de documentación, bajo una previa autorización de la persona solicitante, con un alto grado de pertenencia, honestidad y responsabilidad.



3.5 Clientes

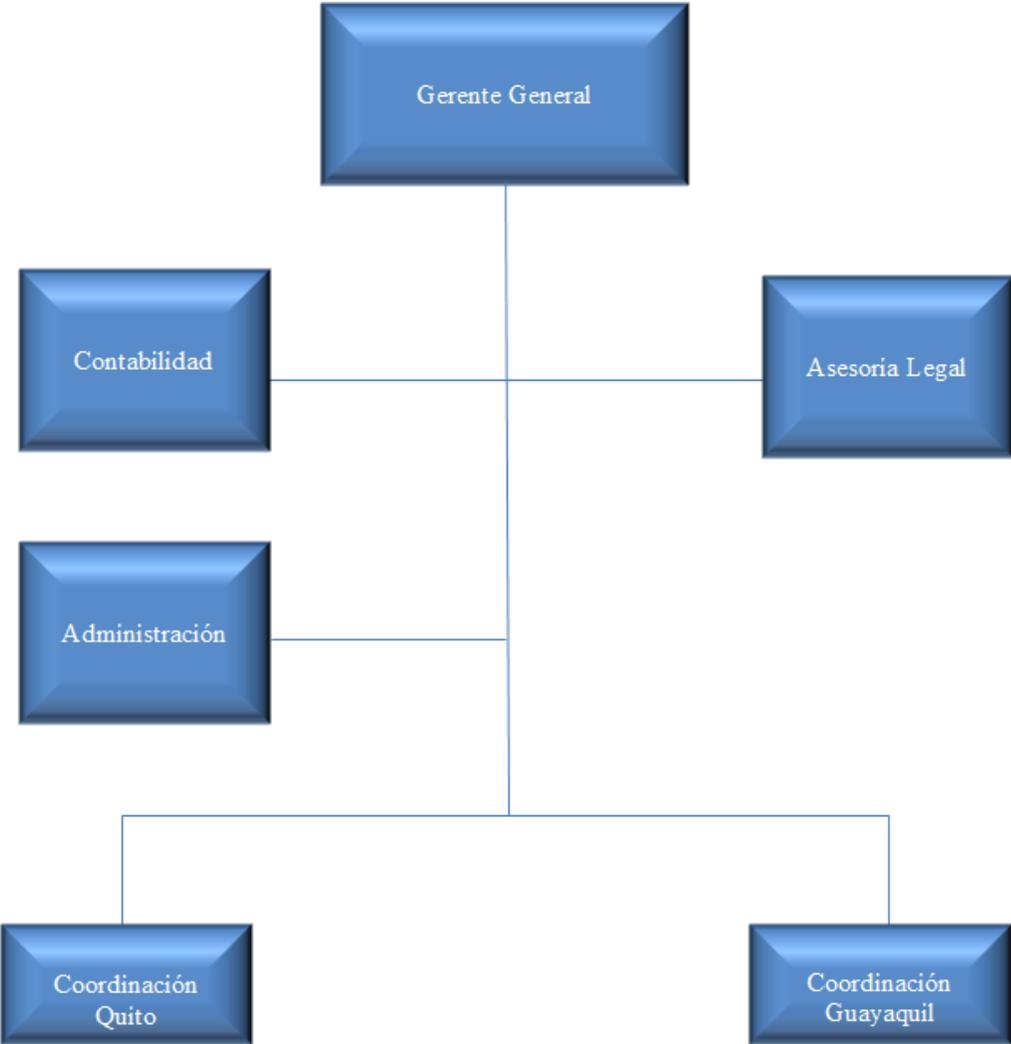
Los clientes son la razón de ser y garantía del futuro de la empresa, el cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. Prosumel S.A siempre busca que el cliente esté satisfecho con lo que le está ofreciendo y con lo que en el futuro pueda ofrecerlo, y asegura que es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre la empresa y el cliente.

Tabla 2. Clientes
Clientes

CLIENTES	DESCRIPCIÓN
	<p>Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, África y Latinoamérica. Está presente en 25 países y cuenta con una base de clientes que supera los 299,7 millones a septiembre de 2011.</p>
	<p>Compañía especializada en la generación, procesamiento y administración efectiva de cartera automotriz y brindamos nuestro servicio a concesionarios interesados en tener una marca propia de crédito directo para sus clientes.</p>
	<p>Es una empresa de Medicina Pre-pagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.</p>

3.6 Cultura Organizacional

3.6.1 Estructura Organizacional



3.6.2 Marco Legal en relación a las empresas Courier a nivel Nacional

El marco legal para las empresas de servicios de mensajería y paquetería hace referencia a ciertas disposiciones legales vigentes para las empresas Courier a nivel nacional e internacional, establecidas por organismos y entidades rectoras encargadas del ordenamiento jurídico para el correcto desenvolvimiento de éste tipo de actividad en el Ecuador.

3.6.3 Reglamento para la aplicación del mandato constituyente número 8

Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas.

Art. 2.- Definición de actividades complementarias.- Se denominan actividades complementarias, aquellas que realizan personas jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa de actividad complementaria y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la ley.

Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza.

Art. 4.- Autorización.- El Ministerio de Trabajo y Empleo autorizará el funcionamiento de las empresas que se constituyan con el objeto único y exclusivo de dedicarse a la realización de actividades complementarias, encargándose de su control y vigilancia permanente a las direcciones regionales de trabajo, las que organizarán y tendrán bajo su responsabilidad los registros de compañías dedicadas a actividades complementarias, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia de Compañías.

La autorización para la realización de actividades complementarias, con vigencia en todo el territorio nacional, tendrá validez de dos años la primera vez que se la obtenga, de

cinco años adicionales con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

Sin embargo, en cualquier tiempo y previo el procedimiento administrativo que corresponda y asegurando los mecanismos del debido proceso, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá aplicar las sanciones previstas en el Mandato Constituyente No. 8 y en este reglamento.

3.7 Ley de Compañías

Las empresas Courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deberán constituirse al amparo de la Ley de Compañías, y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. Las empresas Courier están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal internacional y Correos rápidos o Courier.

4. Situación Actual

Prosumel S.A, así como muchas organizaciones de nuestro país y el mundo entero, están siendo parte de un gran proceso de estancamiento lento o poco crecimiento dentro de la empresa. Las causas que se pudieron identificar son:

- La falta de un Modelo de Gestión Estratégico ha provocado que la Institución no tenga claramente definidas sus estrategias, no existe un plan de incentivos, no cuenta con indicadores de gestión que permitan formalizar y administrar adecuadamente a los recursos financieros, administrativos, tecnológicos, humanos y materiales de la empresa

- En el área Financiera no existen Planes y Políticas Financieras con el fin de Administrar de manera eficaz, eficiente y efectiva los recursos.
- Uno de los más serios problemas con la que la empresa se enfrenta es que el nivel operativo tiene una alta rotación, esto se debe a que las personas que realizan este trabajo no cuentan con un nivel de educación adecuada. La procedencia del personal generalmente es de zonas rurales del país.
- Los procesos dentro de la empresa no están bien definidos ocasionado problemas en los servicios y productos para los clientes. Esto también hace que los empleados no se comprometan con la organización por lo que la perspectiva del cliente decae y repercute en la imagen.
- Como otro punto también está la falta de Investigación de Mercado, ya que los productos y servicios que ofrece deben estar enfocados a las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- La Falta de una Estructura Organizacional definida, no permite que haya responsables encargados de ejecutar y controlar las actividades realizadas en la empresa, con el fin de lograr objetivos a corto y largo plazo.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Definir un plan estratégico con Balanced Scorecard para la empresa Prosumel S.A, determinando la misión, visión, valores así como las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, estrategias organizacionales, conocer a la industria, a los competidores, productos / servicios, para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo

plazo, evaluando decisiones y proyectos de mejora, que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos empresariales con el fin de mejorar los procesos.

5.2 Objetivos Específicos

- 1 Describir en un capítulo todo lo relacionado a la empresa Prosumel S.A, para dar a conocer la historia de la empresa, empezando con una pequeña introducción, antecedentes, posteriormente se planteará los objetivos, la justificación y el alcance para este proyecto de tesis.
- 2 Realizar el análisis situacional de la empresa que nos ayude a determinar con mayor exactitud cuál es el estado actual de Prosumel S.A, mediante el diagnóstico situacional realizaremos un análisis Interno y Externo, elaboraremos la matriz de FODA, determinaremos las fuerzas de Porter para influir en la industria en la que se encuentre operando el negocio.
- 3 Desarrollar el direccionamiento estratégico para Prosumel S.A para poder identificar objetivos a corto, mediano y largo, y estrategias que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos a través de la Matriz estrategia, Priorización de objetivos, definiremos la Estrategia corporativa y finalmente el Mapa corporativo.
- 4 Establecer un sistema de Gestión (Balanced Scorecard) que ayude al control y evaluación del cumplimiento de objetivos mediante indicadores de gestión, con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral definiremos los objetivos, indicadores, responsables y metas basándonos en cuatro perspectivas base; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores alineados a iniciativas.

6. Alcance

Diseñar e implementar un Plan Estratégico bajo la metodología de Balanced Scorecard dentro de la compañía Prosumel S.A. que incluye:

- Realizar un diagnóstico de la empresa que nos permita determinar la situación actual y a través de este hacer un análisis FODA.
- Determinar misión, visión y objetivos estratégicos para evaluar el desempeño general de la organización.
- Definir la formulación de la estrategia para que la empresa tenga un horizonte claro hacia dónde quiere llegar.
- Establecer un sistema de Gestión (Balanced Scorecard) que ayude al control y evaluación del cumplimiento de objetivos y favorecer la administración de la compañía.

Con el proyecto se busca generar una cultura de confianza con la información y brindar la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados, alinear a los empleados hacia la visión de la empresa, redefinición de la estrategia en base a resultados y mejoría en los indicadores financieros.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

“Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son:

Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento. Es un proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.”³

Para realizar el diagnóstico de la organización, es necesario analizar las condiciones o circunstancias positivas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

El Diagnóstico Estratégico se obtiene enlazando el análisis de la información externa y el análisis de la información interna, persigue sentar las condiciones para formular objetivos a posteriori que precisen los objetivos a priori enunciados en el marco de la misión de la empresa.

³ <http://www.psicopedagogia.com/definicion/diagnostico>

Actualmente las Empresas se encuentran en crecimiento global, y la competencia es cada vez más 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 un nuevo rol en su gestión y control.

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 qué aspectos nos favorecen o desfavorecen.

El análisis externo se divide en dos grandes grupos Macro Ambiente y Micro Ambiente, 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:

1.1 Macro Ambiente

El estudio del Macro Ambiente de Prosumel S.A. ayudará a analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la Organización ya que no son controlables y afectan en sus decisiones.

1.1.1 Factores Económicos

Son factores externos en los que se analiza aspectos de la economía que pueden afectar a la empresa, además se explican las tendencias de las variables que sirven de soporte para generar una visión de la organización en relación a la economía del país en la que se desarrolla.

1.1.1.1 Salario Mínimo Vital

El salario Mínimo Vital es muy importante para la Economía de las familias Ecuatorianas, es por esto que el incremento de 28 dólares se dio después de analizar varios factores.

Este aumento permite elevar también el ingreso mínimo mensual de 264 a 292 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 casi duplicado, según estadísticas salariales del BCE, A partir del año 2007, el salario mínimo vital ha ido en aumento. De US\$170 en el 2007 a US\$318 en el 2013, y desde el mes de enero 2012 US\$292 para ubicarse en el 2013 en US\$318.

Tabla 3.
Ramas De Actividad Económica: Actividades En Materia De Gestión
Administrativa

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
GERENTE / AFINES	A1	\$ 334,86
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1	\$ 333,17
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	\$ 333,17
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1	\$ 333,17
SUBGERENTE / AFINES	B1	\$ 333,17
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1	\$ 333,17
JEFE / AFINES	B2	\$ 331,49
SUPERVISOR / AFINES	B2	\$ 331,49
DIRECTOR / AFINES	B2	\$ 331,49
COORDINADOR / AFINES	B3	\$ 329,80
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1	\$ 328,12

→ CONTINUAR

ANALISTA / AFINES	C1	\$ 328,12
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1	\$ 328,12
TESORERO	C1	\$ 328,12
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2	\$ 326,43
RELACIONADOR PÚBLICO	C2	\$ 326,43
LIQUIDADOR	C2	\$ 326,43
CAJERO NO FINANCIERO	C3	\$ 324,74
VENDEDOR / A	C3	\$ 324,74
EJECUTIVO / AFINES	C3	\$ 324,74
DIGITADOR	D1	\$ 323,06
OPERADOR DE BODEGA	D1	\$ 323,06
SECRETARIA / OFICINISTA	D1	\$ 323,06
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1	\$ 323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1	\$ 323,06
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1	\$ 323,06
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	\$ 323,06
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	\$ 323,06
BIBLIOTECARIO	D1	\$ 323,06
INSPECTOR / AFINES	D2	\$ 321,37
IMPULSADOR / A	D2	\$ 321,37
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y ALIMENTACIÓN	D2	\$ 321,37
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1	\$ 320,39
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1	\$ 320,39
CONSERJE / PORTERO	E1	\$ 320,39
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	\$ 320,39
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1	\$ 320,39
EMPACADOR / CARGADOR	E2	\$ 318,00
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	\$ 318,00
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	\$ 318,00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborables

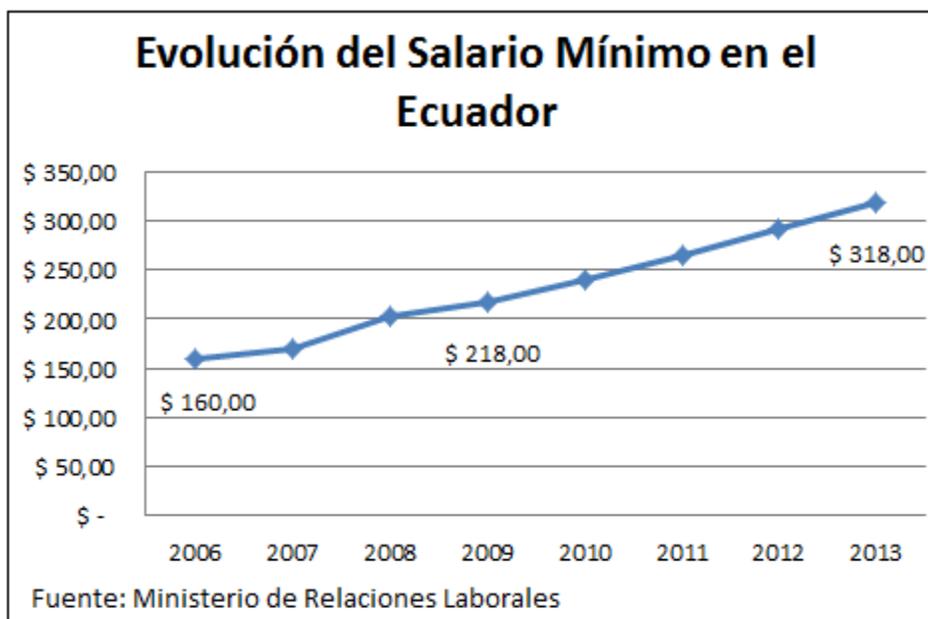


Figura 2. Evolución del Salario Mínimo en el Ecuador

Oportunidades:

Se determina que a mayores ingresos, mayor capacidad adquisitiva del mismo, originando un incremento en las ventas y servicios, que beneficiarían a Prosumel S.A.

Amenazas:

Aumento anual del costo de la mano de obra, hace que los costos operativos por este rubro se eleven.

1.1.1.2 Inflación

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. 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 ingresos y gastos de los hogares”⁴.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas, constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

⁴ <http://ecovictor-lainflacion.blogspot.com/>

Tabla 4.
Inflación

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

En el 2014 el Gobierno Nacional ha previsto un crecimiento económico del 3% cuyo impulso se originaría en la inversión pública, según el ministro de Finanzas Fausto Herrera, dicha proyección no ha sido del todo bien acogida por diferentes analistas financieros a nivel nacional e internacional, quienes ven en Ecuador un país con falta de ejecución en iniciativas que permitan aumentar y diversificar sus mercados esto a criterio del Foro Económico Mundial.

En primera instancia el Ministro de Economía indicó que el crecimiento sería del 3%, debido a que el Gobierno tiene previsto un mantenimiento general de la Refinería de

Esmeraldas, por lo que operará solo por seis meses; esto según el funcionario influirá en la desaceleración económica.

También afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si sube, el consumidor puede adquirir menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria. La inflación además influye en el comportamiento del mercado, anticipando las decisiones de compra cuando se prevé un aumento de las tasas de inflación o retrasándolas cuando se estima lo contrario.

Oportunidades:

El decrecimiento de la inflación genera estabilidad en los precios de las materias prima y servicios, permitiendo competir con empresas extranjeras.

1.1.1.3 Producto Interno Bruto (PIB)

“Esta variable del producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos (por ejemplo, el valor de un buey de carreta o equipo militar no existente en los Estados Unidos). Como resultado, estimaciones PPA para algunos países se basan en una canasta pequeña de bienes y servicios. Además, muchos países no participan formalmente en el proyecto PPA del Banco Mundial que calcula estas medidas, por lo que el resultado de las estimaciones del PIB de estos países pueden carecer de

precisión. Para muchos países en desarrollo, las estimaciones del PIB basados en PPA son múltiples del PIB al tipo de cambio oficial (PIB). La diferencia entre los valores del PIB y los valores del PIB PPA es mucho más pequeña para la mayoría de los países ricos industrializados."⁵

Tabla 5.
Evolución anual PIB Ecuador

Fecha	PIB Mil Mill \$	Var. Anual
2012	\$ 84,53	5,10%
2011	\$ 77,70	7,80%
2010	\$ 67,63	3,00%
2009	\$ 62,52	0,60%
2008	\$ 61,76	6,40%
2007	\$ 51,01	2,20%
2006	\$ 46,80	4,40%
2005	\$ 41,51	5,30%
2004	\$ 36,59	8,20%
2003	\$ 32,43	2,70%
2002	\$ 28,55	4,10%
2001	\$ 24,47	4,00%
2000	\$ 18,33	1,10%
1999	\$ 19,64	-4,70%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Oportunidades:

A mayor PIB, representa mayor inversión estatal, significa mayor dinero circulante y mayor demanda de servicios de mensajerías.

Amenazas:

Presión fiscal y aumento de impuestos.

⁵ http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_%28pib%29.html

1.1.1.4 Matriz de Productividad

Los desafíos que plantea la consolidación de una Matriz Productiva implica, entre otros, la “construcción y consolidación de un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable; así como promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socio-culturales, administrativas, económicas y de gestión y que coadyuve a la unidad del Estado.” (Constitución 2008: Artículo 276).

En cuatro fases se apuntala el cambio de la matriz productiva del Ecuador, los proyectos a corto, mediano y largo plazo pasarán por las fases de sustitución selectiva de importaciones, generación de un superávit energético, la diversificación de exportaciones y la reconversión productiva.

Para realizar los cambios en la matriz productiva será necesario que el sector industrial haga esfuerzos adicionales para reducir en un alto grado la dependencia de los productos de las exportaciones primarias y se trabaje un proceso de innovación y valor agregado.

Para lograr el proceso de crecimiento productivo será necesario plantear la sustitución de importaciones por la producción local, competitividad en inversión pública y servicios, y fomentar la ciencia, tecnología y talento humano, resaltó el funcionario.

Otro de los factores que se impulsarán para lograr el cambio de la matriz es la energía renovable que permitirá una transformación para dejar el modelo primario exportador y migrar hacia un modelo de desarrollo industrial sostenible.

El cambio en la matriz no significa bajo ningún concepto retirar el apoyo a los sectores productivos tradicionales o aquellos que tienen fortalezas, como el caso de la

agroindustria. Lo que se busca es fomentar el desarrollo de nuevos sectores que generen mayor valor agregado.

1.1.2 Factor Legal

Las empresas deben de estar al día con respecto a toda la legislación y sobre todo ver en que pueda afectar a su actividad, puesto que esto puede limitar la producción de un bien o servicio. Hay que tener en cuenta también:

- Legislación
- Tratados y/o acuerdos internacionales
- Sistema político
- Autonomías

La privatización de sectores o actividades tradicionalmente del sector público y otros acontecimientos políticos, son hechos que están marcando mucho el funcionamiento económico del país y por ende, repercute fuertemente sobre los hábitos de consumo de la sociedad.

Oportunidades:

La estabilidad Legal infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular.

Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.

Amenazas:

El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería puede ocasionar inestabilidad en las empresas, despidos de personal, y hasta el cierre de las mismas.

1.1.3 Factor Demográfico

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

1.1.3.1 Población

Ecuador cerró 2012 con una población de 15.492.264 personas, lo que supone un incremento de 826.209 habitantes respecto a 2011, en el que la población fue de 14.666.055 personas.

La población masculina es mayoría, con 7.747.331 hombres, lo que supone el 50.00% del total, frente a las 7.744.933 mujeres que son el 49.99%.

Ecuador presenta una densidad de población moderada, con 60 habitantes por Km², está en el puesto 65 en cuanto a densidad se refiere.

Ecuador: Población				
	Población	Población M.	Población F.	Densidad de población
2012	15.492.264	7.747.331	7.744.933	60
2011	14.666.055	7.343.726	7.322.329	57
2010	14.464.739	7.244.774	7.219.965	56
2009	14.261.566	7.144.819	7.116.747	56
2008	14.056.740	7.043.963	7.012.777	55
2007	13.849.721	6.941.935	6.907.786	54
2006	13.639.708	6.838.340	6.801.368	53
2005	13.426.402	6.733.027	6.693.375	52
2004	13.208.869	6.625.533	6.583.336	52
2003	12.987.992	6.516.295	6.471.697	51
2002	12.767.415	6.407.104	6.360.311	50
2001	12.552.036	6.300.383	6.251.653	49
2000	12.345.023	6.197.691	6.147.332	48
1999	12.148.188	6.099.924	6.048.264	47
1998	11.959.586	6.006.124	5.953.462	47

Figura 3. Población
Fuente: www.bce.gob.ec

Todo lo que ocurra a nivel demográfico tendrá grandes repercusiones en el tipo de producto y servicio que se demande, por ejemplo, los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme en el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, guarderías. En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad, influye en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para la tercera edad.

Oportunidades:

Incremento de población equivale a mayor consumo de servicio de mensajería.

1.1.4 Factor Social

Los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle fin y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos. Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más. De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

1.1.4.1 Desempleo

Según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El desempleo urbano se ubicó en 4,6% en marzo de 2013 frente al 4,9% del mismo mes del año anterior. Por otro lado el subempleo en el área urbana llegó a 44,7% y la ocupación plena a 48,6% en comparación a 43,5% y 50,2% respectivamente de marzo del 2012. 8 de cada 10 empleos en el área urbana son generados por el sector privado, tendencia que se ha mantenido en los últimos años

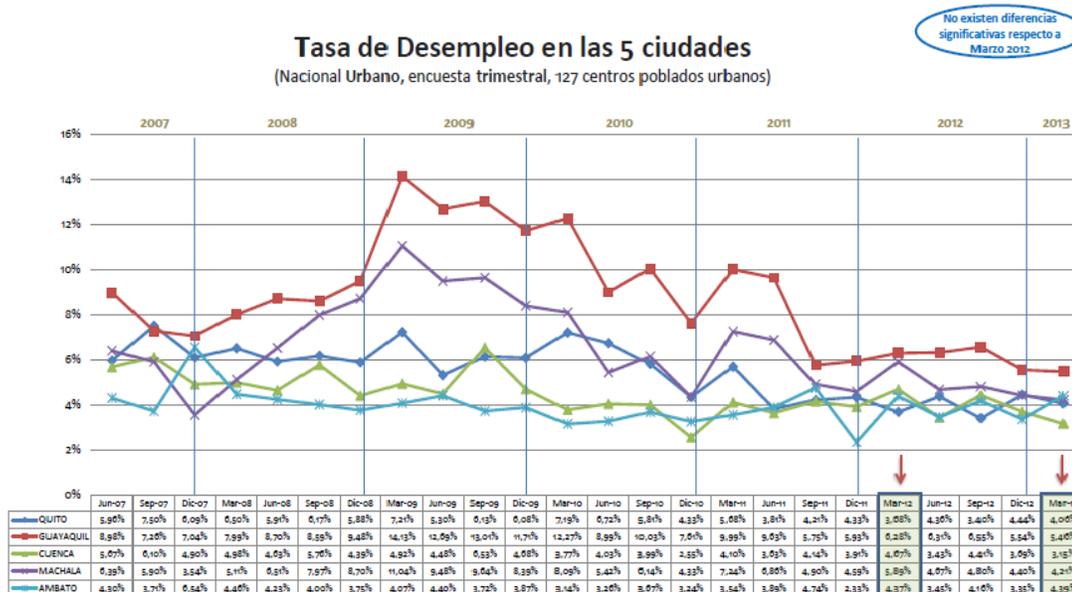


Figura 5. Tasa de Desempleo en las 5 ciudades

Fuente: www.inec.gob.ec

El nivel de empleo: Determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.

Oportunidades:

La baja de desempleo en el país favorece al nivel de ingresos.

Amenazas:

El nivel alto de desempleo corresponde en su mayoría de clase media-baja que no hace uso de algunos servicios.

1.1.4.2 Educación

Una de las principales formas de inclusión social en las sociedades modernas, de acceso a las oportunidades para alcanzar una vida digna y ejercer los derechos sociales básicos ha sido la educación.

Ecuador ha recorrido una historia en educación que ha fluctuado entre movimientos de centralización y descentralización. Entre 1995 y 2000, Ecuador vivió una profunda crisis económica y social que afectó dramáticamente los índices de acceso y permanencia escolar. Bajo el gobierno actual del Presidente Rafael Correa, la educación ha recibido atención prioritaria, con una inversión que asciende a 3.6% del PIB y algunos cambios trascendentes como la recuperación de la rectoría del sistema educativo por parte del Estado y la conducción estratégica del sector bajo un plan de educación.

1.1.4.3 Migración

En el primer trimestre del 2013 los ingresos al Ecuador reportados por remesas de los trabajadores migrantes en el mundo siguen a la baja, reportó el Banco Central del Ecuador, una tendencia que se marca con la disminución de remesas consignadas desde España desde 2011. En el período analizado, Ecuador recibió 547,26 millones de dólares de parte de los migrantes ecuatorianos en el mundo; en el primer trimestre de 2012 habían ingresado 595,78 millones de dólares y en el mismo período de 2011, llegaron 656,15 millones de dólares.

Estados Unidos fue el principal origen de las remesas en el inicio de este año, con 255,89 millones de dólares; en el período de 2012 fueron 276,87 millones y en 2011 264,74 millones de dólares desde el país norteamericano.

España ocupó el segundo lugar como origen de remesas de los migrantes ecuatorianos, con 183,79 millones de dólares; en 2012 fueron 206 millones y en 2011 llegaron desde ahí 274,8 millones de dólares.

Italia fue el tercer lugar de origen y entre enero y marzo de 2013 consignó 42,46 millones de dólares; en 2012 fueron 46,37 millones de dólares y 59,94 millones de dólares en 2011.

Guayas es la provincia que más recibió remesas de los emigrantes ecuatorianos, con 173,15 millones de dólares; la sigue Azuay, con 112,47 millones de dólares y Pichincha con 77,94 millones.

Oportunidades:

Planes, programas e inversión que el estado ha incrementado para la educación en todos sus niveles, mejora el nivel profesional de los empleados, lo cual beneficia el desempeño y la producción.

Amenazas:

Las remesas enviadas a Ecuador por los emigrantes bajaron notablemente lo que significa menor circulante por este rubro en el mercado.

1.1.4.4 Buen vivir

El Buen Vivir, más que una originalidad de la Carta Constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social.

No obstante, el Buen Vivir es una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y re-distribución, a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Amenazas:

No hay ningún proceso apegado al Plan Nacional del Buen Vivir

1.1.5 Factor Tecnológico

La parte tecnológica desempeña un papel muy importante en la competitividad la empresa y puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios.

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o comercios; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Dependiendo del tipo de industria y, por lo tanto, del tipo de negocio, los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en este último. Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos

conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir con eficacia.

Oportunidades:

Desarrollo de tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio de mensajería.

Amenazas:

Mantenerse el margen de la evolución tecnológica y permitiendo que la competencia este un paso adelante.

1.1.6 Factor Ambiental

El negocio se basa en ofrecer un servicio de correspondencia y mensajería, pero con características especiales:

Oportunidades:

Las motos son nuevas, máximo 2 años de compra.

Cuenta con calibración de gases.

Las materiales de desperdicios son reciclables (hojas, cartones y plásticos).

1.2 Micro Ambiente

Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Para esto analizaremos las cinco Fuerzas de Porter que permite hacer un análisis del sector o de una industria en particular, el cual sirve para evaluar la conducta de las empresas del sector y sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de las industrias están condicionados por cinco factores o fuerzas: amenaza de nuevos competidores, poder negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

1.2.1 La Amenaza de Nuevos Competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Aquí vemos en la práctica la aparición de los *stakeholders*, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa. En este caso lo aplicamos a un sector, y vemos como si una empresa ve atractivos los resultados de un determinado sector, pues apuesta por entrar en él. Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios, que caerán hasta el nivel competitivo.

La amenaza de nuevos competidores para Prosumel S.A es alta, ya que en la actualidad nacen más empresas enfocadas a brindar servicios de mensajería y muchas de ellas con una estrategia agresiva.

Oportunidades:

Ser conocidos en el mercado, y al tener buenas referencias los clientes antiguos y actuales se facilita captar nuevos clientes.

Amenazas: Competidores que ingresen al mercado con ventajas competitivas, precios más bajos y que impidan las relaciones con nuevos y los clientes actuales.

1.2.2 Poder negociación de los proveedores

Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria. En el caso de Prosumel S.A sus proveedores son:

Tabla 6.
Proveedores

Nombre	Descripción
Cafetería “Don Tito”	Proporcionan los almuerzos diarios al personal de la ciudad de Quito.
Otecel	Telefónica Móviles Ecuador conocida como Movistar, es una empresa proveedora de servicios de telefonía móvil de Ecuador, subsidiaria del Grupo Telefónica. Movistar, inició sus operaciones en abril de 2005 aunque ya Telefónica la había adquirido desde el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A., concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993, cuando esta empresa se llamaba Bellsouth. Movistar es la segunda mayor operadora de telefonía móvil del Ecuador con más de 3,8 millones de clientes, con 90 puntos de atención al cliente y con redes CDMA y GSM.
Talleres de moto “SERGIO	Taller de reparación de toda clase de motos
Equivida	Empresa con 19 años de presencia en el mercado, brinda soluciones de protección que buscan proveer a clientes una vida plena, tranquila y libre de preocupaciones. Cuenta con el reconocimiento de diferentes instituciones locales e internacionales que le ubican como los líderes del mercado Ecuatoriano. Conformado de un equipo con talento, de alto desempeño técnico y con los que estamos comprometidos para el desarrollo personal y profesional.

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que al tratarse de una empresa de prestación de servicios de mensajería que envía trabajadores en misión a la empresa usuaria, sus proveedores son estandarizados y con una fuerte competencia entre ellos, lo cual hace que se tengan que acoger a las exigencias del cliente, en este caso Prosumel S.A. es el que finalmente va a decidir con que proveedor deseen trabajar.

1.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tiene necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Tabla 7.
Cientes

Nombre	Descripción
Humana	Es una empresa de Medicina Pre-pagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.
Otecel	Telefónica Móviles Ecuador.
Credimetrica	Compañía especializada en la generación, procesamiento y administración efectiva de cartera automotriz y brindamos nuestro servicio a concesionarios interesados en tener una marca propia de crédito directo para sus clientes.

El Poder de negociación de los Clientes es alto, debido a que Prosumel S.A. debe acomodarse y acomodarse a las exigencias del mismo y lo que prima es la tarifa que se pacte

para la administración en el envío del trabajador en misión al Cliente o Empresa Usuaria. También se negocian los elementos competitivos como la experiencia, calidad y puntualidad del servicio, el proceso de selección del trabajador y la cobertura.

Oportunidades

Permanencia de más de 5 años con los clientes lo cual determina el prestigio de la empresa.

Amenazas

Inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades.

Un producto sustitutivo es aquel que satisface las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece el sector o la industria.

La amenaza de Productos Sustitutos es media, ya que el producto es el servicio que presta el trabajador en misión en una empresa usuaria, entonces va a depender de la forma como éste lo haga. Se puede sustituir a un trabajador en misión que no sea eficiente en el momento que el cliente lo desee.

Oportunidades

Ser la empresa que brinda el servicio y tener la potestad de reemplazar al trabajador en misión las veces que el cliente lo requiera.

1.2.5 Rivalidad entre competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes se desarrolla con el objetivo de mejorar su posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, incrementos en la calidad de servicio al cliente, batallas publicitarias, etc.”. (Del Prado 1998)

“Es la pugna que se establece entre productores de artículos similares para la conquista del mercado. La competencia es oferta cuando un bien ofrecido por numerosas empresas es de la misma calidad⁶.

La rivalidad entre los competidores es alta, debido a que se encuentran en el mercado muchas empresas que prestan servicios de mensajería en el país.

En la ciudad de Quito existen varias empresas dedicadas al servicio de mensajería y entre las principales tenemos: LAAR CURIER, DHL, WACKENHUT, METREX, SERVIENTREGA, WORLD CURIER, CORRECAMINOS.

Para realizar el análisis de la competencia hemos seleccionado a las siguientes empresas: LAAR CURIER, SERVIENTREGA Y DHL, que son las que mejor calificación tienen en la prestación de sus servicios.

6 <http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/2013/03/la-competencia-del-mercado.html>

Tabla 8.
Competencia

VARIABLES	LAAR CURIER					SERVIENTREGA					DHL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seguridad				x				x							x
Reserva de la Información				x					x						x
Confiabilidad					x			x							x
Eficiencia			x				x							x	
Costo Competitivo			x							x		x			
Calidad de Servicio				x					x						x
Servicio Oportuno			x					x						x	

1= Malo

2= Mediamente Bueno

3= Bueno

4= Muy Bueno

5= Satisfactorio

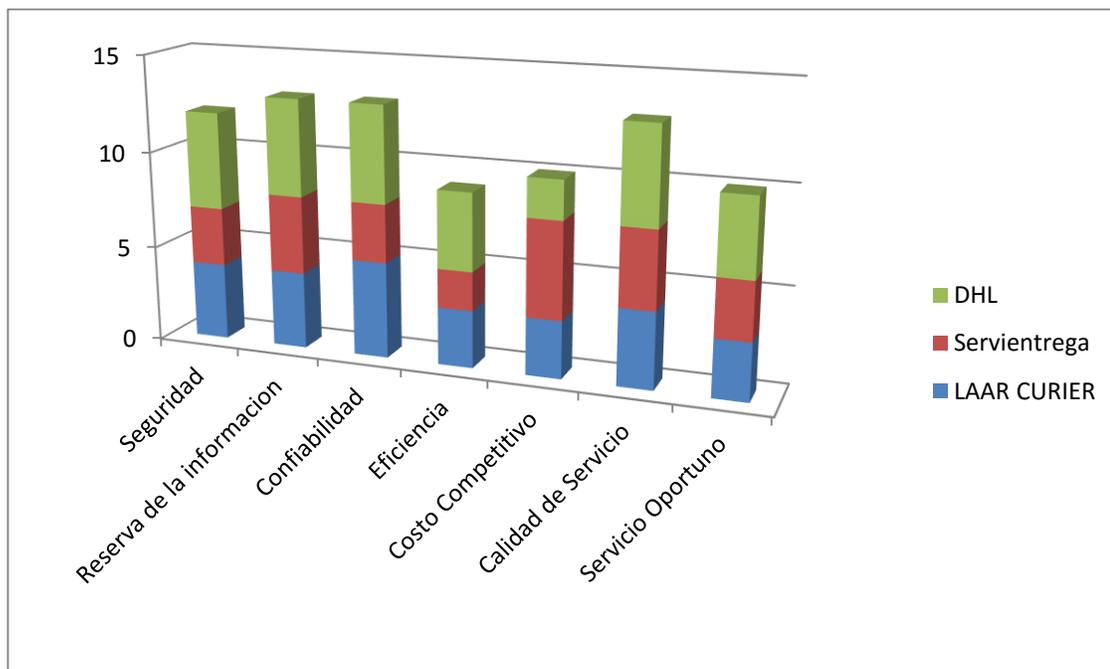


Figura 6. Competencias

Como se puede apreciar en el cuadro y en la gráfica, el principal y directo competidor la empresa DHL, que cuenta con un reconocimiento no solo a nivel nacional sino mundial pero cabe mencionar que DHL es una empresa multinacional y cuenta con muchos años más de experiencia en el mercado y Prosumel solo con 16 años.

Oportunidades

Los servicios y productos de la competencia suelen elevarse mucho de precio ya que la competencia es poca.

Amenazas

El surgimiento de nuevas empresas en el ramo.
Estrategias mercadotecnicas de las competencias.

2 Análisis Interno

El estudio de los diferentes elementos que puedan existir dentro de una empresa es otro punto que se debe tomar en cuenta en el análisis de una empresa, con el fin de:

- 1 Evaluar los recursos de la empresa para, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- 2 Determinar fortalezas y debilidades, con el fin de diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, o neutralizar o eliminar las debilidades.

2.1 Capacidad Administrativa

Es un proceso que consiste en planear, ejecutar, los objetivos institucionales mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. No se trata de crear estructuras estrictas, sino flexibles, donde la intervención en los procesos y responsabilidades son más importantes que los cargos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, estos son:

- **Planeación**: Consiste en definir los objetivos que se quieren obtener y decidir con antelación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para lograrlos. Prosumel S.A no cuenta con una planeación que le permita determinar el análisis de la situación actual, objetivos, dirección estratégica corporativa y de negocios para lograr las metas de la organización.
- **Organización**: Se enfoca en coordinar recursos humanos, financieros, físicos, que son necesarios para lograr las metas. En Prosumel S.A. la distribución, determinación de las actividades y delegación de las responsabilidades las determina el gerente de la empresa.

- **Dirección**: Trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o por grupo. En Prosumel S.A la dirección está a cargo del jefe de personal quien está en contacto cotidiano y es el más cercano con los trabajadores.
- **Control**: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. En Prosumel S.A algunas de las actividades de control son supervisadas por el gerente.

2.2 Capacidad Financiera

La capacidad financiera, es de suma importancia para toda organización pero sobre todo el hecho de mantenerse en el tiempo y generar satisfactorias utilidades es la meta que todas las empresas desean conseguir y para ello deben hacerse sólidas y fuertes en su estructura financiera y de esta manera poder obtener los resultados que le permitirán continuar o no compitiendo en el mercado.

En el caso de Prosumel S.A. sí ha obtenido una buena utilidad que le ha permitido mantenerse en el mercado durante 15 años, y se lo puede apreciar en el siguiente cuadro un resumen del balance general y estado de resultados de los tres últimos años:

BALANCE GENERAL			
	2012	2011	2010
Activos	330.017	341.129	322.987
Pasivos	90.827	117.983	131.286
Patrimonio	239.190	223.146	191.701
Total Pasivo + Patrimonio	<u>330.017</u>	<u>341.129</u>	<u>322.987</u>
 ESTADO DE RESULTADOS			
Ingresos	321.555	228.734	309.674
Costos operativos	<u>(240.500)</u>	<u>(170.200)</u>	<u>(237.568)</u>
Margen Bruto	81.055	58.534	72.105
Depreciaciones	(9.990)	(5.011)	(5.068)
Gastos Administrativos	(59.044)	(42.168)	(33.844)
Intereses financieros	14.698	14.216	16.903
Utilidad operacional	26.719	25.571	50.096
Impuestos	<u>(10.675)</u>	<u>(9.592)</u>	<u>(16.429)</u>
Utilidad Neta	<u>16.044</u>	<u>15.979</u>	<u>33.666</u>
EBITDA	<u>22.011</u>	<u>16.366</u>	<u>38.261</u>

Figura 7. Balance General

Fortalezas

Disponibilidad de buenas líneas de crédito el sector financiero.

Línea de crédito con los proveedores.

Auditorías financieras anuales que indican la situación actual de la empresa.

2.3 Capacidad Productiva

La capacidad productiva de la empresa se relaciona con el uso de factores humanos y materiales para la producción de bienes y servicios, y es necesaria en la gestión de una organización, ya que evalúa el nivel de manejo de los recursos de la compañía y, por tanto, permite poder llegar a optimizarlos. Esta hace referencia al máximo nivel de producción que puede soportar una unidad productiva concreta, en circunstancias normales de funcionamiento durante un periodo de tiempo determinado.

También la capacidad productiva nos permite saber si un sistema productivo es capaz de satisfacer la demanda o si ésta queda insatisfecha. Además, evalúa si los equipos e instalaciones permanecen inactivos o han sido utilizados en su totalidad. Lo más adecuado sería que la organización tuviese una capacidad productiva flexible que le permitiera ajustarse a cambios en los volúmenes de producción. Si tuviese una capacidad productiva por encima de la requerida, estaría perdiendo clientes. Si la tuviese por debajo de la requerida, estaría incurriendo en costes adicionales a la producción existente.

La capacidad productiva puede ser planificada a corto, medio y largo plazo:

- En el corto plazo es difícil adaptar la capacidad productiva de la empresa a los requerimientos de la demanda. Para ello, se puede acudir a la reestructuración de los programas de trabajo o a la redistribución de las cargas de trabajo a los distintos centros de trabajo.
- En el medio plazo, la organización para adaptar su capacidad productiva puede acudir a horas extras, despidos de personal, utilización de inventarios y subcontratación.
- En el largo plazo, la empresa puede llevar a cabo significativas inversiones en equipos e instalaciones o tomar decisiones de carácter estructural. La

importancia de dichas decisiones es enorme, ya que, una vez tomadas, son difíciles de alterarlas sin incurrir en altos costes.

Prosumel S.A. No cuenta con una gestión fundamentalmente organizada que le permita determinar con exactitud cuál es su capacidad productiva.

Fortalezas

Precios competitivos y excelente calidad.

Control eficiente del servicio brindado a sus clientes.

Debilidades

La Empresa carece de estudios de mercado que permitan obtener información sólida y relevante de su productividad así como de tamaño, crecimiento, competidores, precios, etc., así como las necesidades de los actuales y potenciales clientes.

La falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados, y si dichos resultados cumplen con los objetivos de la empresa.

2.4 Capacidad Tecnológica

Es la capacidad de poder tener una perspectiva global de los elementos tecnológicos que existen en el mercado, seleccionar qué tecnología concreta se requiere, usarla, adaptarla, mejorarla y al final desarrollarla, para crear ventajas competitivas.

En la empresa Prosumel S.A aún no se ha tomado conciencia de la necesidad de mejorar la tecnología, es necesario crear una estrategia tecnológica para apoyar el negocio y seleccionar las soluciones tecnológicas adecuadas.

Debilidades

No se ha adquirido equipos tecnológicos innovadores y sofisticados.

No cuenta con un sistema integrado que les permita contar con la información de forma oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial.

2.5 Capacidad de Recursos Humanos

La función de Recursos Humanos es alinear el área o profesionales con la estrategia de la empresa, de esta manera implantar la estrategia organizacional mediante de las personas, quienes son los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional. Es importante mencionar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Prosumel S.A carece de un área de recursos humanos que le permita gestionar con eficacia sus recursos, y que trate de velar por las necesidades del personal, motivándolos y así garantizar la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumentará la producción.

Debilidades

Carencia de políticas de incentivos y estímulos al personal.

Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados, capacitándolos ya sea semanal, mensual y anual según sea lo requerido por la empresa, para así cada empleado sepa los objetivos planteados por dicho establecimiento.

2.6 Capacidad de Comercialización

La comercialización contempla, la planificación y control de los bienes y servicios que benefician el desarrollo apropiado del producto, para garantizar que el mismo este en el lugar indicado, en el momento preciso y que garanticen ventas rentables a través del tiempo.

En el caso de la empresa Prosumel S.A. es necesario crear un plan de comercialización, que le permita para aprovechar las oportunidades de mercado que promuevan la competitividad empresarial, que analice los segmentos de mercado y establezca estrategias de marketing para él o los productos seleccionados.

Fortaleza:

En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes e interesados en nuestro servicio

Debilidades:

Limitado presupuesto de publicidad, para el desarrollo de campañas en medios de comunicación masiva.

Se requiere de una publicidad constante, para que el servicio sea conocido por la gran cantidad de empresas existentes y la comunidad en general.

3 Análisis FODA



Figura 8. FODA

Fuente: <http://www.desafiojoven.com.ar/articulos/209/La-Matriz-FODA-Analizando-donde-estamos-parados.html>

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones, en este caso procederemos aplicar para la empresa Prosumel S.A.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre este tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que sin problema no puede existir una solución.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no

estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

La Organización debe realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que vamos a realizar para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de la empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Tabla 9.
FODA

FORTALEZAS	IMPACTO	OPORTUNIDADES	IMPACTO
Prosumel S.A. tiene más de 15 años de experiencia y es una empresa preocupada por satisfacer la demanda de todos los clientes.	Alto	Se determina que a mayores ingresos, mayor capacidad adquisitiva del mismo, originando un incremento en las ventas y servicios, que beneficiarían a Prosumel S.A.	Medio
Brindar un servicio eficiente en el transporte de mercancía, artículos y objetos en los plazos y tiempos requeridos por los clientes.	Alto	El decrecimiento de la inflación genera estabilidad en los precios de las materias prima y servicios, permitiendo competir con empresas extranjeras.	Alto

→ CONTINUAR

Disponibilidad de buenas líneas de crédito del sector financiero.	Medio	A mayor PIB, representa mayor inversión estatal, significa mayor dinero circulante y mayor demanda de servicios de mensajería.	Medio
Línea de crédito con los proveedores.	Bajo	La estabilidad Legal infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular.	Alto
Auditorias financieras anuales que indican la situación actual de la empresa.	Bajo	Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.	Alto
Precios competitivos y excelente calidad.	Alto	Incremento de población equivale a mayor consumo de servicio de mensajería.	Bajo
Control eficiente del servicio brindado a sus clientes.	Alto	La baja de desempleo en el país favorece al nivel de ingresos.	Bajo
En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes e interesados en nuestro servicio	Medio	Planes, programas e inversión que el estado ha incrementado para la educación en todos sus niveles, mejora el nivel profesional de los empleados, lo cual beneficia el desempeño y la producción.	Medio
		Desarrollo de tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio de mensajería.	Alto
		Las motos son nuevas, máximo 2 años de compra.	Alto
		Cuenta con calibración de gases.	Medio
		Las materiales de desperdicios son reciclables (hojas, cartones y plásticos).	Medio
		Ser conocidos en el mercado, y al tener buenas referencias los clientes antiguos y actuales se facilita captar nuevos clientes.	Alto

→ CONTINUAR

		Encontrar un gran número de proveedores y poder seleccionar al mejor en cuanto a calidad y precios.	Medio
		Permanencia de más 5 años con los clientes lo cual determina el prestigio de la empresa.	Alto
		Ser la empresa que brinda el servicio y tener la potestad de reemplazar al trabajador en misión las veces que el cliente lo requiera.	Alto
		Los servicios y productos de la competencia suelen elevarse mucho de precio ya que la competencia es poca.	Alto
DEBILIDADES		AMENAZAS	
No cuenta con una dirección estratégica clara.	Alto	Aumento anual del costo de la mano de obra, hace que los costos operativos por este rubro se eleven.	Medio
No existe un plan organizativo eficaz y bien establecido, para evitar que su personal se vea confundido al momento de realizar sus funciones.	Alto	Presión fiscal y aumento de impuestos.	Alto
Carece de estudios de mercado que permitan obtener información sólida y relevante de su productividad así como de tamaño, crecimiento, competidores, precios, etc.	Medio	El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería puede ocasionar inestabilidad en las empresas, despidos de personal, y hasta el cierre de las mismas.	Alto

→ CONTINUAR

La falta de indicadores para medir el desempeño de los empleados, y si dichos resultados cumplen con los objetivos de la empresa.	Alto	El nivel alto de desempleo corresponde en su mayoría de clase media-baja que no hace uso de algunos servicios.	Medio
No se ha adquirido equipos tecnológicos innovadores y sofisticados.	Alto	Las remesas enviadas a Ecuador por los emigrantes bajaron lo que significa menor dinero circulante por este rubro en el mercado.	Bajo
No cuenta con un sistema integrado que les permita contar con la información de forma oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial.	Alto	Inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades.	Alto
Carencia de políticas de incentivos y estímulos al personal.	Medio	No hay ningún proceso apegado al Plan Nacional del Buen Vivir.	Bajo
Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	Bajo	Mantenerse el margen de la evolución tecnológica y permitiendo que la competencia este un paso adelante.	Alto
Limitado presupuesto de publicidad, para el desarrollo de campañas en medios de comunicación masiva.	Bajo	Competidores que ingresen al mercado con ventajas competitivas, precios más bajos y que impidan las relaciones con nuevos y los clientes actuales.	Alto
Publicidad constante, para que el servicio sea conocido por la gran cantidad de empresas existentes y la comunidad en general.	Bajo	El surgimiento de nuevas empresas en el ramo.	Alto
		Estrategias mercadotecnicas de las competencias.	Alto

3.1 Matrices

3.1.1 Matriz de Factores Externos

Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Después se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

Tabla 10.
Prioridades Factores Externos

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Prosumel S.A tiene un total pondero de 2.49 lo que indica que la organización apenas está pasando el límite para empezar a responder de una manera aceptable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. La empresa no está aprovechando con total eficacia las oportunidades existentes y los posibles efectos negativos de las amenazas podrían afectarle mucho más en cualquier momento.

Tabla 11.
Pesos de Oportunidades y Amenazas

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Mayor ingreso, mayor capacidad adquisitiva	0,02	3	0,06
Inflación baja y estable	0,02	4	0,08
Mayor inversión estatal, mayor dinero circulante	0,02	3	0,06
La estabilidad Legal infunde seguridad al sector empresarial	0,04	4	0,16
Mayor estabilidad incremento de inversiones.	0,02	4	0,08
Incremento de la población	0	3	0
Baja del desempleo	0	3	0
Mejora el nivel profesional	0,02	3	0,06
La tecnología mejora la calidad del servicio de mensajería.	0,03	4	0,12
Motos nuevas	0,03	4	0,12
Calibración de gases	0,03	3	0,09
Las materiales son reciclables	0,01	3	0,03
Prestigio por parte de los clientes	0,1	4	0,4
Gran número de proveedores	0,01	3	0,03
Prestigio de la empresa	0,04	4	0,16
Reemplazar al trabajador en misión las veces que el cliente lo requiera	0,06	4	0,24
Elevado precio de la competencia	0,06	4	0,24
Amenazas			
Aumento anual de mano de obra	0,02	2	0,04
Presión fiscal y aumento de impuestos	0,05	1	0,05
El cambio de leyes para servicios de mensajería	0,1	1	0,1
Clase media-baja que no hace uso de algunos servicios	0,04	2	0,08
Bajo ingreso de remesas	0,01	2	0,02
Inconformidad de los clientes	0,05	1	0,05
No existe ningún plan apegado el Buen Vivir	0	2	0
Escasa Tecnología	0,08	1	0,08
Nuevos Competidores	0,03	1	0,03
El surgimiento de nuevas empresas en el ramo	0,07	1	0,07
Estrategias mercadotecnicas de las competencias	0,04	1	0,04
	1		2,49

3.1.2 Matriz de Factores Internos

Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0. Posteriormente se asignó una calificación entre 1 y 4:

Tabla 12.
Prioridades Factores Internos

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

En el caso de Prosumel .S.A el total ponderado es de 2.35 por lo que se considera que está un poco más abajo del promedio en lo que se refiere a sus débiles, contra una posición media con respecto a sus fortalezas.

Tabla 13.
Pesos de Fortalezas y Debilidades

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Alta experiencia en el mercado	0,2	4	0,8
Eficiencia en el servicio de transporte de mercaderías	0,1	4	0,4
Disponibilidad alta de crédito	0,1	3	0,3
Línea de crédito con los proveedores	0	3	0
Buenos resultados en auditorías externas	0	3	0

→ CONTINUAR

Precios competitivos y excelente calidad	0,03	4	0,12
Control eficiente del servicio brindado a sus cliente	0,03	4	0,12
En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes	0,02	3	0,06
Debilidades			0
No cuenta con una dirección estratégica clara	0,2	1	0,2
No existe un plan organizativo eficaz y bien establecido	0,02	1	0,02
La Empresa carece de estudios de mercado	0,03	1	0,04
La falta de indicadores para medir el desempeño	0,2	1	0,2
No se ha adquirido equipos tecnológicos innovadores	0,02	1	0,02
No cuenta con un sistema integrado para toma de decisiones	0,02	1	0,03
Carencia de políticas de incentivos	0,01	2	0,02
Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	0,02	2	0,02
Limitado presupuesto de publicidad	0	2	0
	1		2,35

3.1.3 Matriz de Potencialidad

Tabla 14.
Matriz de Vulnerabilidad FO

MATRIZ DE POTENCIALIDAD FO																
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		N	O1	O2	O3	O4	O5	O8	O9	O10	O13	O14	O15	O16	TOTAL	PRIORIDAD
		Oportunidades	Mayor ingreso, mayor capacidad adquisitiva	Inflación baja y estable	Mayor inversión estatal, mayor dinero circulante	La estabilidad Legal infunde seguridad al sector empresarial	Mayor estabilidad incremento de inversiones.	Mejora el nivel profesional	La tecnología mejora la calidad del servicio de mensajería.	Motos nuevas	Prestigio por parte de los clientes	Gran número de proveedores	Reemplazar al trabajador en misión las veces que el cliente lo requiera	Elevado precio de la competencia		
N	Fortalezas															
F1	Alta experiencia en el mercado		1	3	1	1	3	3	1	1	5	3	1	5	28	3
F2	Eficiencia en el servicio de transporte de mercaderías		5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	3	24	6
F3	Disponibilidad alta de crédito		1	3	5	2	5	1	3	3	1	3	1	1	29	4
F6	Precios competitivos y excelente calidad		5	5	5	5	1	3	3	1	5	1	1	5	40	1
F7	Control eficiente del servicio brindado a sus cliente		5	3	1	3	1	3	1	5	5	1	5	5	38	2
F8	En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes		3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	24	5
TOTAL			20	16	14	13	14	12	12	14	20	10	16	22	183	
PRIORIDAD			3	5	4	13	7	10	14	11	2	12	6	1		

3.1.4 Matriz de Potencialidad

Tabla 15.
Matriz de Vulnerabilidad FA

MATRIZ DE POTENCIALIDAD FA														
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A9	A10	A11	TOTAL	PRIORIDAD
		Amenazas	Aumento anual de mano de obra	Presión fiscal y aumento de impuestos	El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería	Clase media-baja que no hace uso de algunos servicios	Bajo ingreso de remesas	Inconformidad de los clientes	Escasa Tecnología	Nuevos Competidores	El surgimiento de nuevas empresas en el ramo	Estrategias mercadotecnicas de las competencias		
F	Fortalezas													
F1	Alta experiencia en el mercado		1	3	1	1	1	3	5	3	1	3	22	3
F2	Presión fiscal y aumento de impuestos		3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	14	7
F3	Disponibilidad alta de crédito		1	3	1	1	5	1	1	3	1	1	18	4
F6	Precios competitivos y excelente calidad		3	5	1	1	5	3	3	3	3	1	28	1
F7	Control eficiente del servicio brindado a sus cliente		3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	22	2
F8	En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes		1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	16	5
TOTAL			12	16	8	6	14	12	16	16	10	10	120	
PRIORIDAD			3	1	9	10	2	2	8	4	1	5		

3.1.5 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 16.
Matriz de Vulnerabilidad DO

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DO																
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		O	O1	O2	O3	O4	O5	O8	O9	O10	O13	O14	O16	O17	TOTAL	PRIORIDAD
		Oportunidades	Mayor ingreso, mayor capacidad adquisitiva	Inflación baja y estable	Mayor inversión estatal, mayor dinero circulante	La estabilidad Legal infunde seguridad al sector empresarial	Mayor estabilidad incremento de inversiones.	Mejora el nivel profesional	La tecnología mejora la calidad del servicio de mensajería.	Motos nuevas	Prestigio por parte de los clientes	Gran número de proveedores	Reemplazar al trabajador en misión las veces que el cliente lo requiera	Elevado precio de la competencia		
D	Debilidades															
D1	No cuenta con una dirección estratégica clara		1	1	3	1	3	3	1	1	5	1	1	3	24	3
D2	No existe un plan organizativo eficaz y bien establecido		5	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	20	7
D3	La Empresa carece de estudios de mercado		1	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	5	24	2
D4	La falta de indicadores para medir el desempeño		1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	18	8
D5	No se ha adquirido equipos tecnológicos innovadores		3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	24	4
D6	No cuenta con un sistema integrado para toma de decisiones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	14	9
D7	Carencia de políticas de incentivos		5	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	24	1
D8	Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados		1	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	3	20	5
TOTAL			18	14	22	8	14	18	14	8	18	10	8	16	168	
PRIORIDAD			2	9	1	10	4	4	2	13	3	7	5	5		

Tabla 17.
Matriz de Vulnerabilidad DA

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA														
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		N	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A9	A10	A11	TOTAL	PRIORIDAD
		Amenazas	Aumento anual de mano de obra	Presión fiscal y aumento de impuestos	El cambio de leyes para el sector de servicios de mensajería	Clase media-baja que no hace uso de algunos servicios	Bajo ingreso de remesas	Inconformidad de los clientes	Escasa Tecnología	Nuevos Competidores	El surgimiento de nuevas empresas en el ramo	Estrategias mercadotécnicas de las competencias		
N	Debilidades													
D1	No cuenta con una dirección estratégica clara		1	5	1	1	1	3	3	3	5	3	26	1
D2	No existe un plan organizativo eficaz y bien establecido		1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	16	4
D3	La Empresa carece de estudios de mercado		1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	18	3
D4	La falta de indicadores para medir el desempeño		3	1	1	1	3	1	5	1	1	3	20	2
D5	No se ha adquirido equipos tecnológicos innovadores		1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	18	4
D6	No cuenta con un sistema integrado para toma de decisiones		1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	18	5
D7	Carencia de políticas de incentivos		3	1	3	1	3	1	1	3	1	1	18	7
D8	Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados		3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	16	8
TOTAL			14	16	14	8	14	14	16	14	22	18	150	
PRIORIDAD			5	3	6	11	7	8	4	9	1	2		

3.1.6 Matriz de Síntesis Estratégica

Tabla 18.
Matriz de Síntesis Estratégica

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Mayor ingreso, mayor capacidad adquisitiva	A1	Aumento anual de mano de obra
		O2	Mayor inversión estatal, mayor dinero circulante	A2	Presión fiscal y aumento de impuestos
		O3	Elevado precio de la competencia	A3	Bajo ingreso de remesas
		O4	Prestigio por parte de los clientes	A4	El surgimiento de nuevas empresas en el ramo
		O5	Mejora el nivel profesional	A5	Estrategias mercadotecnicas de las competencias
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	Alta experiencia en el mercado	E1	F1, O1,O3: Desarrollar estrategias de ventas	E11	F1, A4, A5: Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
F2	Disponibilidad alta de crédito	E2	F2, O2: Ampliar el negocio a nuevos mercados	E12	F2, A2, A4: Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
F3	Precios competitivos y excelente calidad	E3	F3, O3, O4: Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes	E13	F3, A5, A1: Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
F4	Control eficiente del servicio brindado a sus cliente	E4	F4, O4, O5: Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha.	E14	F4, A1, A5, A3: Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.
F5	En base a los contactos podemos obtener clientes muy fuertes	E5	F5, O4: O3: Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.	E15	F5, A5, A4: Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
DEBILIDADES		DO		DA	
D1	No cuenta con una dirección estratégica clara	E6	D1, O3: Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial	E16	D1, A4, A5: Crear y difundir un modelo de gestión estratégica.
D2	No existe un plan organizativo eficaz y bien establecido	E7	D2, O3, O4, O5: Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma	E17	D2, A5, A4: Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
D3	La Empresa carece de estudios de mercado	E8	D3, O3, O4: Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.	E18	D3, A5, A2: Diseñar un plan de marketing.

→ CONTINUAR

D4	Carencia de políticas de incentivos	E9	D4, O5, O1: Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	E19	D4, A1, A3: Diseñar un plan de incentivos.
D5	Falta de capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados	E10	D5, O2, O3: Desarrollar un plan de capacitación continua.	E20	D5, A1, A4: Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1 Definición Estratégico

La mayoría de las empresas diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes se realizan a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tamaño de la empresa.

Es importante señalar que la compañía tiene que ser concreta y poner atención en la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado.

2 Definición del Negocio

Tabla 19.
Definición del Negocio

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es nuestro negocio?	Prosumel S.A es una empresa dedicada al Outsourcing del servicio de mensajería motorizada.
¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer completamente las necesidades de mensajería de nuestros Clientes, mediante una atención personalizada logrando optimizar tiempos de entrega, y sobre todo con una alta seguridad y confiabilidad.
¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Empresas y personas que necesitan que sus documentos, paquetes, etc. sean entregados y recibidos de la manera más eficiente.
¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Es el costo del servicio que brinda, ya que es mucho menor que de la competencia.

Prosumel S.A. es una empresa brinda el servicio de mensajería motorizada punto a punto de manera personalizada, cubriendo todo tipo de necesidades referente a la mensajería, caracterizándose por ofrecer una atención óptima y especializada, preocupándose por brindar rapidez en el servicio contando con la capacidad de brindar los servicios de distribución según el tiempo de entrega, cumpliéndose así lo establecido. Y sobre todo, que la información de la entrega sea oportuna, clara y precisa.

Pero Prosumel S.A no cuenta con un plan para afrontar a la competencia, ni con estrategias que le permitan a la gerencia emplearlas para la toma decisiones.

3 Filosofía corporativa

Desde su creación Prosumel S.A. se ha perfilado como una empresa confiable siempre pensando en sus clientes y en cómo mejorar su servicio, su principal objetivo es brindar un servicio de mensajería en óptimas condiciones, contando con una determinada cantidad de personal capacitado, para poder abastecer y cubrir las diferentes zonas de una determinada ciudad. Siendo la puntualidad en las entregas, uno de los puntos que le caracterizan, distribuyéndolos de acuerdo a los plazos ya dispuestos (Normales, rápidos, urgentes), para que los clientes se sientan satisfechos.

4 Principios

“En ética, los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad”.⁷

Tabla 20.
Principios Planteados

1	Innovación
2	Cultura de calidad
3	Compromiso en el servicio
4	Responsabilidad social con la comunidad
5	Desarrollo y bienestar del recurso humano
6	Mejora constante
7	Trabajo en equipo

Innovación: Adquirir y mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada en la medida de lo posible, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de las operaciones.

Cultura de calidad: Desarrollar y perfeccionar los procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción del personal y clientes.

Compromiso en el servicio: Destacarse por el alto nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.

Responsabilidad social con la comunidad: Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principio>

Desarrollo y bienestar del recurso humano: Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional, promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización.

Mejora constante: En todos los procesos de la empresa, ofreciendo mejoramiento continuo del producto. El caso más evidente son los computadores y la tecnología, industrias que ofrecen productos más rápidos y mejores constantemente.

Trabajo en equipo: Es éste el principio que impulsa las acciones y el pensamiento de la empresa y lo que la hace competente, es el símbolo que guía el pensamiento de fondo hacia la generación ideas y estrategias que consoliden su crecimiento institucional.

5 Valores

“Se denomina valores al conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas”⁸.



⁸ www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm

LEALTAD: Cumplir con las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

HONESTIDAD: Obrar con transparencia en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

RESPECTO: Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.

RESPONSABILIDAD: Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

PUNTUALIDAD: Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

6 Misión

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta ¿En qué negocio estamos?. El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio.

Tabla 21.
Establecimiento de la misión

Establecimiento de la Misión		KPI's
¿Naturaleza del negocio?	Servicio de mensajería motorizada.	Encuesta de cumplimiento
¿Razón de existir?	Satisfacer las necesidades de mensajería a nivel nacional.	Número de clientes población
¿Mercado al que sirve?	Empresas y personas de toda clase social en todo el país.	Encuestas de mercado
¿Características generales del servicio?	Excelencia en el servicio, un trato personalizado con los clientes.	Encuesta de cumplimiento.
¿Posición deseada del mercado?	Líder en costos.	Índice de precios. Encuesta en base a la competencia
¿Principios y valores?	Lealtad, Honestidad, Respeto, Responsabilidad y Puntualidad	% de satisfacción al clientes

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera de personalizada brindando un servicio de primer nivel con seguridad, puntualidad y compromiso, pero por sobre todo efectividad en las entregas.

7 Visión

Tabla 22.
Establecimiento de la Visión

Establecimiento de la Visión		KPI's
¿Posición del mercado?	Líder en costos manteniendo un prestigio institucional.	% Participación en el mercado
¿Tiempo?	5 años.	% Cumplimiento del plan
¿Ámbito de mercado?	Todo el país.	# de clientes / población
¿Productos y servicios?	Mensajería personalizada.	% Satisfacción del cliente
¿Principios y valores?	Lealtad, honestidad, respeto, responsabilidad, puntualidad. Innovación, cultura de calidad, compromiso en el servicio, responsabilidad social con la comunidad, desarrollo y bienestar del recurso humano, mejora constante, trabajo en equipo.	Encuesta de cumplimiento

VISIÓN

En el 2019 ser en el país, la mejor empresa que brinda servicio de mensajería anteponiendo siempre nuestros principios y valores, líder en costos e insuperable en prestigio, entregando los envíos con seguridad, servicio y calidad.

8 Objetivos

8.1 Objetivos Corporativos

Crecer empresarialmente hasta convertirse en el centro de entrega de mensajería más prestigiosa de la provincia, reconocidos por la satisfacción del cliente, fiabilidad, rapidez de servicio, área de cobertura y la relación calidad-precio son algunos de los criterios en los que se evalúa el servicio prestado por una empresa de mensajería, además se guiará por los derechos laborales y los principios de los empleados.

8.2 Resultado de la matriz estratégica

Tabla 23.
Matriz estratégica

PERSPECTIVA FINANCIERA	1	E8	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.
	2	E12	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	E9	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.
	4	E10	Desarrollar un plan de capacitación continua.
	5	E13	Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
	6	E19	Diseñar un plan de incentivos.
	7	E20	Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal.
PERSPECTIVA CLIENTES	8	E5	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.
	9	E11	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
	10	E18	Diseñar un plan de marketing.
	11	E3	Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes
	12	E15	Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	13	E2	Ampliar el negocio a nuevos mercados
	14	E1	Desarrollar estrategias de ventas
	15	E4	Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha.
	16	E6	Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial
	17	E18	Diseñar un plan de marketing.
	18	E7	Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma
	19	E14	Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.
	20	E16	Crear y difundir un modelo de gestión estratégica.
	21	E17	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.

8.3 Identificación de Objetivos Estratégicos

Tabla 24.
Objetivos estratégicos

#	PROPUESTA DE VALOR	#	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Optimizar Recursos financieros	1	Promover innovación de servicios	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.
		2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
2	Desarrollar Recursos Humano	3	Desarrollo de capacidades	Desarrollar un plan de capacitación continua.
				Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
				Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal.
		4	Promover incentivos a través de metas	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.
				Diseñar un plan de incentivos.
3	Maximizar la satisfacción del cliente	5	Retener a los clientes actuales	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.
				Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
		6	Incrementar la participación del mercado	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
				Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes
				Diseñar un plan de marketing.
4	Maximizar el crecimiento y la formación institucional	7	Desarrollar las competencias con el mercado	Ampliar el negocio a nuevos mercados
				Desarrollar estrategias de ventas
		8	Diseñar plan estratégicos empresarial	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
				Crear y difundir un modelo de gestión estratégica.
				Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.
				Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial
		9	Fomentar un desarrollo interinstitucional	Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha.
				Diseñar un plan de marketing.
				Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 25.
Priorización de Objetivos

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
ALTO = 10 MEDIO = 5 BAJO = 1			Posibilidad de Inversion	Posibilidad de RR.HH.	Posibilidad de Mercado	TOTAL	Aportes de Objetivos	Aceptacion	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PF	1	Promover innovación de servicios	10	5	6	7,3	8	9	8,5
PF	2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	9	3	7	6,6	7	8	7,5
PL	3	Desarrollo de capacidades	3	10	6	6	10	8	9
PL	4	Promover incentivos a través de metas	5	8	5	5,9	9	7	8
PC	5	Retener a los clientes actuales	3	4	9	5,1	7	8	7,5
PC	6	Incrementar la participación del mercado	5	3	9	5,6	8	8	8
PI	7	Desarrollar las competencias con el mercado	3	5	8	5,1	8	9	8,5
PI	8	Diseñar plan estratégicos empresarial	2	3	8	4,1	7	7	7
PI	9	Fomentar un desarrollo interinstitucional	3	4	5	3,9	7	6	6,5

MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO

Tabla 26.
Matriz de Factibilidad e Impacto

		OBJETIVOS	CP	MP	LP
PF	1	Promover innovación de servicios		X	
PF	2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	X		
PL	3	Desarrollo de capacidades	X		
PL	4	Promover incentivos a través de metas		X	
PC	5	Retener a los clientes actuales	X		
PC	6	Incrementar la participación del mercado		X	
PI	7	Desarrollar las competencias con el mercado			X
PI	8	Diseñar plan estratégicos empresarial			X
PI	9	Fomentar un desarrollo interinstitucional		X	

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

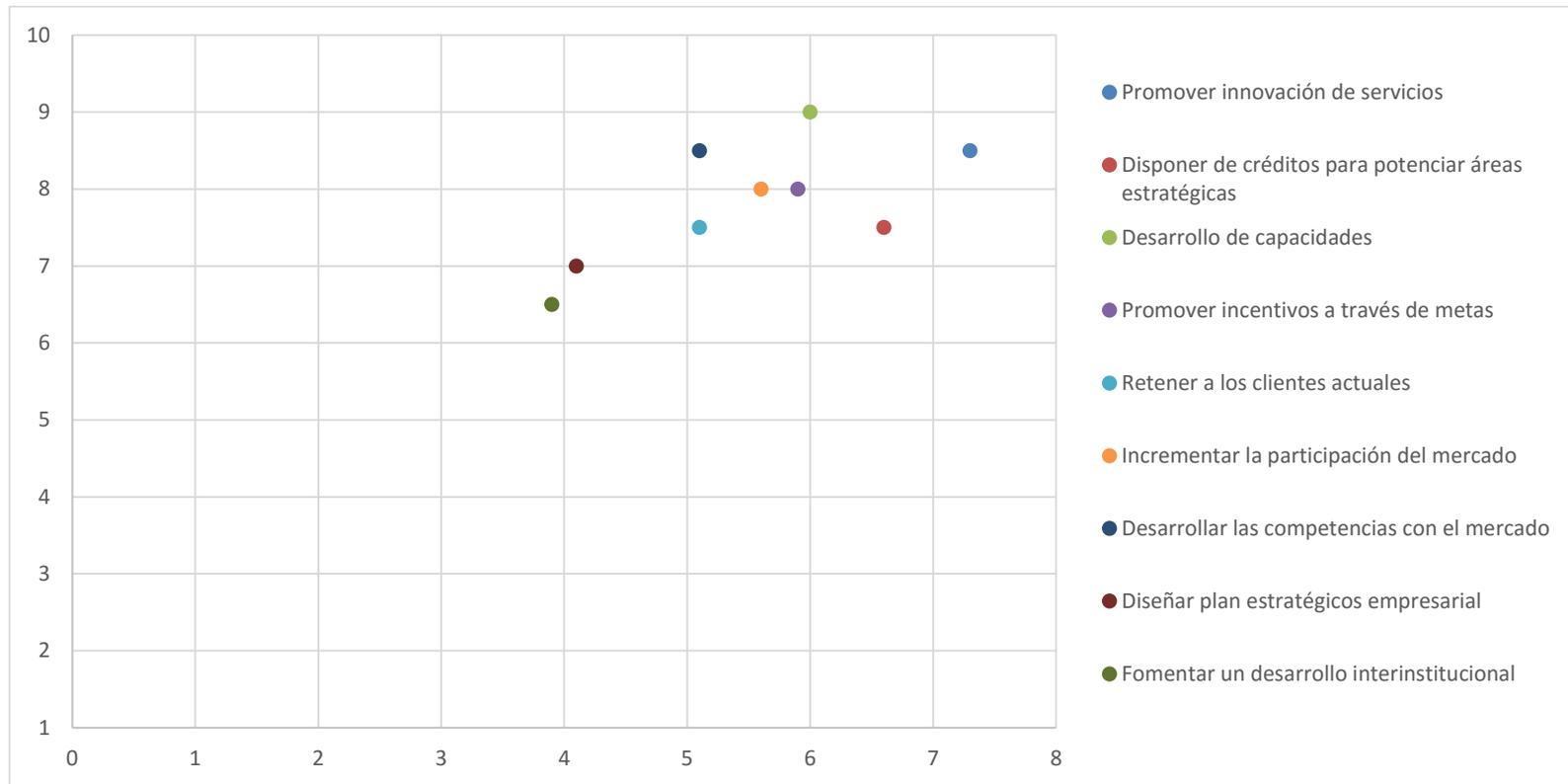


Figura 9. Priorización de Objetivos

9 Estrategia

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En tanto y como les decía, una estrategia es posible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser el militar y el empresarial, por nombrar tan sólo algunos de los más comunes para nosotros.

9.1 Estrategia Corporativa

La estrategia de crecimiento es a través de la diferenciación, haciendo hincapié a la cultura de servicio y potenciación del personal de la empresa, dando a los clientes una entrega oportuna de los pedidos, la misma que se beneficia de nuestros servicios y mejor precio del mercado.

9.2 Estrategias operativas

Tabla 27.
Estrategias Operativas

#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CP	MP	LP	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Promover innovación de servicios		x		Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.
2	Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas	x			Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.
3	Desarrollo de capacidades	x			Desarrollar un plan de capacitación continua.
					Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.
					Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal.
4	Promover incentivos a través de metas		x		Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.
					Diseñar un plan de incentivos.
5	Retener a los clientes actuales	x			Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.
					Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.
6	Incrementar la participación del mercado		x		Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos.
					Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes
					Diseñar un plan de marketing.
7	Desarrollar las competencias con el mercado			x	Ampliar el negocio a nuevos mercados
					Desarrollar estrategias de ventas
8	Diseñar plan estratégicos empresarial			x	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones.
					Crear y difundir un modelo de gestión estratégica.
					Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.
					Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial
9	Fomentar un desarrollo interinstitucional		x		Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha.
					Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma

10 Mapa Estratégico

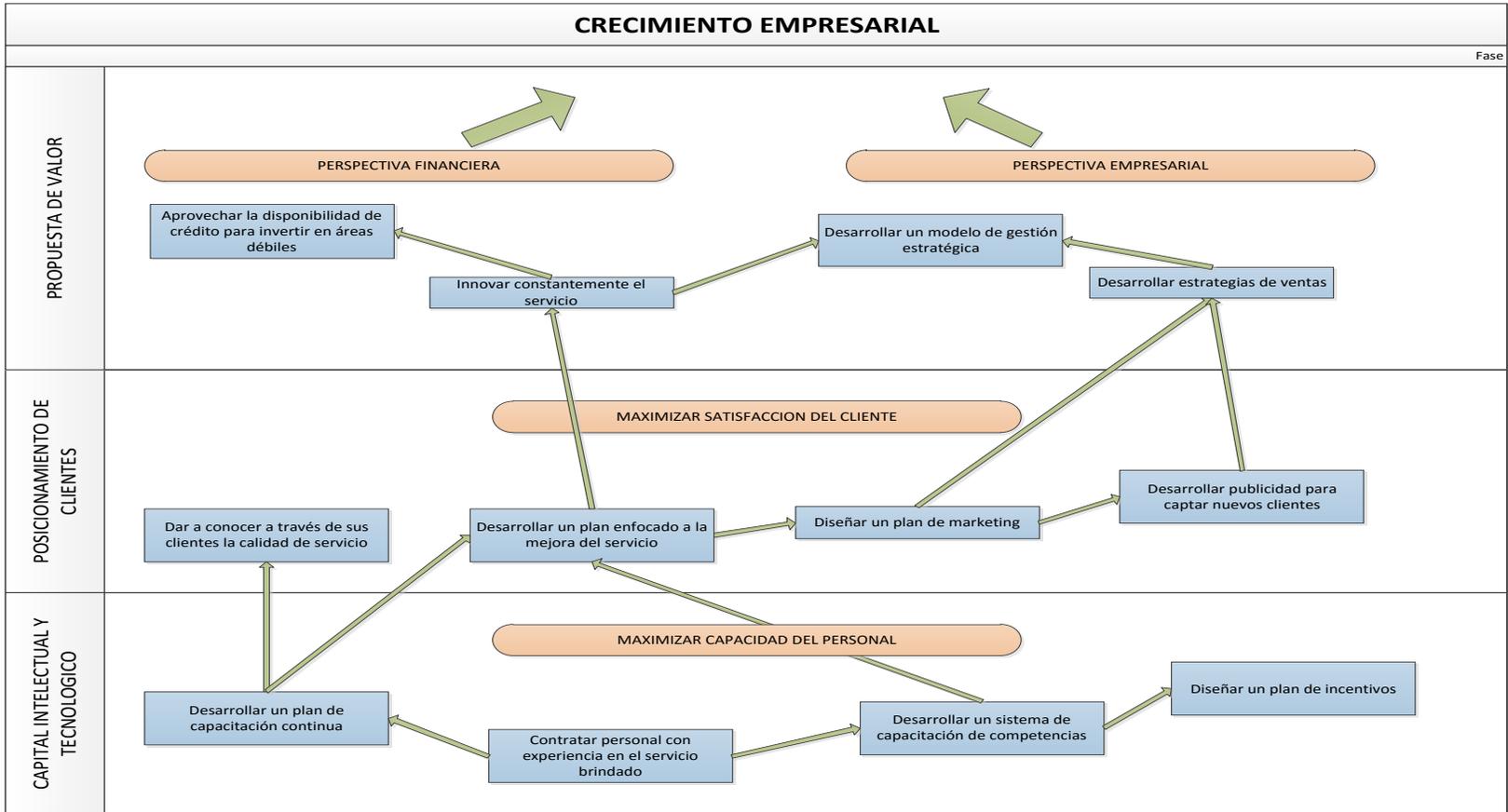


Figura 10. Mapa Estratégico

11 Mapa Corporativo

Principios

- Innovación.
- Cultura de calidad.
- Compromiso en el servicio.
- Responsabilidad social con la comunidad.
- Desarrollo y bienestar del recurso humano.
- Mejora constante.

Objetivos a corto plazo

- Disponer de créditos para potenciar áreas estratégicas
- Desarrollo de capacidades
- Retener a los clientes actuales

Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad

Objetivos a medio plazo

- Promover innovación de servicios
- Promover incentivos a través de metas
- Incrementar la participación del mercado
- Fomentar un desarrollo interinstitucional

Objetivos a largo plazo

- Desarrollar las competencias con el mercado.
- Diseñar plan estratégico empresarial.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera personalizada brindando un servicio de primer nivel con seguridad, puntualidad y compromiso, pero por sobre todo efectividad en sus entregas.

CAPÍTULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

1 Definición de Cuadro de Mando Integral (BSC)

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”⁹.

El Cuadro de Mando Integral, va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, ayuda a una organización a medir una situación, mediante la visión y la estrategia.

La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones (analizadas en el Capítulo 3): Financiera, Cliente, Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, Procesos Internos. El CMI, es un Modelo de Gestión Estratégico, el cual nace con el direccionamiento estratégico a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados. Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la institución logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras del proceso.

⁹ SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5

2 Elaboración de Cuadro de Mando Integral

Tabla 28.
Cuadro de Mando Integral

Objetivos	Indicadores	Ponderación	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas		
	Nombre		Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3

Perspectiva Financiera

F1	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.	Nuevos productos incorporados	30	EN	MS	mensual	#	1	2	3	4
F2	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.	Cantidad de proveedores	30	EN	MS	semestrales	#	3	4	5	6

Perspectiva del Cliente

C1	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.	Cantidad de productos	50	WP	EN	mensual	#	4	6	7	9
C2	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos	Precios y márgenes comerciales de la competencia	20	WP	EN	trimestral	%	0	3	1	2
C3	Diseñar un plan de marketing	Nº de estudios de mercado a realizar al año	100	WP	EN	anual	#	0	1	1	1

→ CONTINUAR

C4	Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes	Número de nuevos clientes	100	WP	EN	anual	#	4	1	2	1
C5	Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.	Satisfacción del cliente- Medida por el nivel, frecuencia y severidad de reclamos	100	WP	EN	semestrales	%	0	7 5	5	10

Perspectiva Procesos Internos

I1	Ampliar el negocio a nuevos mercados	Nuevos servicios incorporados	100	MS	MN	semestrales	#	1	1	2	1
I2	Desarrollar estrategias de ventas	Número de ventas del servicio en el año	50	MS	MN	anual	#	0	1	1	2
I3	Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha	Perfil Sociodemográfico de los clientes	100	MS	MN	semestrales	%	0	5	6	10
I4	Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial	Nº de nuevos clientes	100	MS	MN	anual	#	4	1	2	1
I5	Diseñar un plan de marketing.	Nº de estudios de mercado a realizar al año	100	MS	MN	anual	#	0	1	1	2

→ CONTINUAR

I6	Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma	Encuestas al personal	100	MS	MN	anual	#	0	1	1	2
I7	Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.	Número de iniciativas estratégicas realizadas	100	MS	MN	anual	#	0	1	1	1
I8	Crear y difundir un modelo de gestión estratégica	Número de iniciativas estratégicas realizadas	100	MS	MN	anual	#	0	1	1	1
I9	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones	Número de procesos específicos establecidos	100	MS	MN	anual	#	0	1	1	1

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

L1	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	Cumplimiento de objetivos individuales	100	EN	MN	semestrales	%	0	70	5	10
L2	Desarrollar un plan de capacitación continua.	Evaluaciones de personal	100	EN	MN	semestrales	#	0	1	1	2

→ CONTINUAR

L3	Mejorar sistema de incentivos en fuerza de ventas	Comisión promedio	100	EN	MN	anual	%	0	2	3	1
L4	Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.	Evaluaciones de personal	100	EN	MN	anual	#	0	1	1	1
L5	Diseñar un plan de incentivos.	Comisión promedio	100	EN	MN	anual	%	0	2	3	1
L6	Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal	Evaluaciones de personal	100	EN	MN	anual	#	0	1	1	1

3 Indicadores de Gestión

Tabla 29.
Indicadores de Gestión

Objetivos	Valor Inicial	Metas			Semáforo																		
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 1			Año 2			Año 3												
Perspectiva Financiera																							
F 1	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.	1	2	3	4	< 1	●	≥1 <3	●	≥3	●	< 3	●	≥3 <6	●	≥6	●	<6	●	≥6 <10	●	≥10	●
F 2	Aprovechar disponibilidad de crédito e invertir en áreas débiles: tecnología, marketing, etc.	3	4	5	6	< 3	●	≥3 <7	●	≥7	●	< 7	●	≥7 <12	●	≥12	●	<12	●	≥12 <18	●	≥18	●
Perspectiva del Cliente																							
C 1	Dar a conocer a través de clientes la calidad de servicio prestado.	4	6	7	9	< 4	●	≥4 <10	●	≥10	●	< 10	●	≥10 <17	●	≥17	●	<17	●	≥17 <26	●	≥26	●
C 2	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos	0	3	1	2	= 0	●	≥0 <3	●	≥3	●	< 3	●	≥3 <4	●	≥4	●	<4	●	≥4 <6	●	≥6	●
C 3	Diseñar un plan de marketing	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥3	●
C 4	Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes	4	1	2	1	< 4	●	≥4 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <7	●	≥7	●	<7	●	≥7 <8	●	≥8	●

→ CONTINUAR

C 5	Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.	0	75	5	10	= 0	●	≥0 <75	●	≥7 5	●	< 7 5	●	≥75 <80	●	≥8 0	●	<8 0	●	≥8 0 <9 0	●	≥ 9 0	●
--------	--	---	----	---	----	--------	---	-----------	---	---------	---	-------------	---	------------	---	---------	---	---------	---	--------------------	---	-------------	---

Perspectiva Procesos Internos

I 1	Ampliar el negocio a nuevos mercados	1	1	2	1	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	< 2	●	≥2 <4	●	≥4	●	<4	●	≥4 <5	●	≥ 5	●
I 2	Desarrollar estrategias de ventas	0	1	1	2	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <4	●	≥ 4	●
I 3	Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha	0	5	6	10	= 0	●	≥0 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <11	●	≥1 1	●	<1 1	●	≥1 1 <2 1	●	≥ 2 1	●
I 4	Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial	4	1	2	1	< 4	●	≥4 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <7	●	≥7	●	<7	●	≥7 <8	●	≥ 8	●
I 5	Diseñar un plan de marketing.	0	1	1	2	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <4	●	≥ 4	●
I 6	Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma	0	1	1	2	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <4	●	≥ 4	●
I 7	Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥ 3	●
I 8	Crear y difundir un modelo de gestión estratégica	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥ 3	●

→ CONTINUAR

19	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥3	●
----	--	---	---	---	---	-----	---	-------	---	----	---	-----	---	-------	---	----	---	----	---	-------	---	----	---

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

L 1	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	0	70	5	10	= 0	●	≥0 <70	●	≥70	●	< 70	●	≥70 <75	●	≥75	●	<75	●	≥75 <85	●	≥85	●
L 2	Desarrollar un plan de capacitación continua.	0	1	1	2	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <4	●	≥4	●
L 3	Mejorar sistema de incentivos en fuerza de ventas	0	2	3	1	= 0	●	≥0 <2	●	≥2	●	< 2	●	≥2 <5	●	≥5	●	<5	●	≥5 <6	●	≥6	●
L 4	Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥3	●
L 5	Diseñar un plan de incentivos.	0	2	3	1	= 0	●	≥0 <2	●	≥2	●	< 2	●	≥2 <5	●	≥5	●	<5	●	≥5 <6	●	≥6	●
L 6	Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥3	●

4 Mapa Estratégico

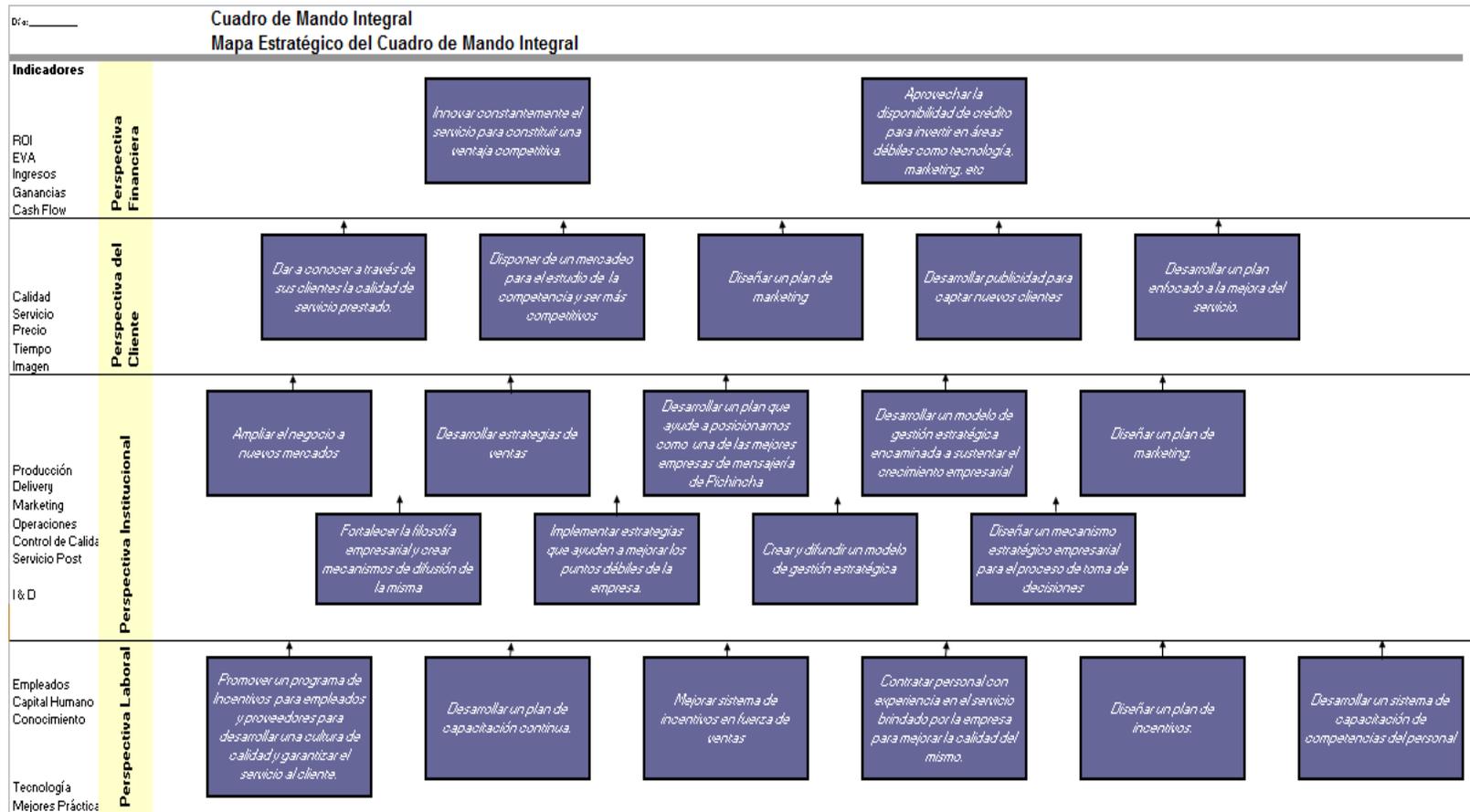


Figura 11. Mapa Estratégico

5 Planes

**Tabla 30. Planes
Planes**

Definición de los Programas de Acción					
N°	Título del Programa	Responsables		Cronograma	
		Ejecución	Seguimiento	Inicio	Finalización
1	Una gama más amplia de bienes o servicios, sustitución de productos o procesos anticuados	EN	MS	01/06/2015	01/01/2016
2	Plan de financiamientos, Convenios con Bancos	EN	MS	01/06/2015	01/02/2016
3	Plan de Conocimiento del Cliente	WP	EN	01/06/2015	01/04/2016
4	Plan de Marketing	WP	EN	01/04/2015	01/04/2016
5	Análisis de Mercado y Competencia	WP	EN	01/05/2015	01/05/2015
6	Plan de ventas	WP	EN	02/01/2015	02/01/2016
7	Plan de mercadeo	MS	MN	01/06/2015	01/11/2016
8	Plan Estratégico	MS	MN	01/03/2015	01/03/2016
9	Plan de Marketing	MS	MN	01/04/2015	01/04/2016
10	Plan de inducción sobre la estrategia y cultura organizacional de la empresa	MS	MN	02/08/2015	02/08/2016
11	Plan de incentivos para el personal	MS	MN	02/09/2015	02/09/2016
12	Plan de capacitación de habilidades estratégicas claves por función	EN	MN	01/05/2015	01/11/2016
13	Plan de selección del personal	EN	MN	01/07/2015	01/11/2016

Tabla 31. Impacto de los Programas de Acción
Impacto de los Programas de Acción

Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos			Programas de Acción													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
			Una gama más amplia de bienes o servicios, sustitución de productos o procesos anticuados	Plan de financiamientos, Convenios con Bancos	Plan de Conocimiento del Cliente	Plan de Marketing	Análisis de Mercado y Competencia	Plan de ventas	Plan de mercadeo	Plan Estratégico	Plan de Marketing	Plan de inducción sobre la estrategia y cultura organizacional de la empresa	Plan de incentivos para el personal	Plan de capacitación de habilidades estratégicas claves por función	Plan de selección del personal	
Perspectiva Financiera	F 1	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.														
	F 2	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.														
Perspectiva del Cliente	C 1	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.														
	C 2	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos														
	C 3	Diseñar un plan de marketing														
	C 4	Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes														
	C 5	Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.														

→ CONTINUAR

6 Impacto y Factibilidad

Tabla 32.
Impacto y Factibilidad

Impacto de los Programas de Acción objetivos estratégicos			Programas de Acción													
			PESOS	Una gama más amplia de bienes o servicios, sustitución de productos o procesos anticuados	Plan de financiamientos, Convenios con Bancos	Plan de Conocimiento del Cliente	Plan de Marketing	Análisis de Mercado y Competencia	Plan de ventas	Plan de mercadeo	Plan Estratégico	Plan de Marketing	Plan de inducción sobre la estrategia y cultura organizacional de la empresa	Plan de incentivos para el personal	Plan de capacitación de habilidades estratégicas claves por función	Plan de selección del personal
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Perspectiva Financiera	F 1	Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.	7	9	5	9	9	9	5	9	9	9	3	3	3	3
	F 2	Aprovechar la disponibilidad de crédito para invertir en áreas débiles como tecnología, marketing, etc.	7	3	9	3	9	9	5	9	5	9	3	9	9	9
Perspectiva del Cliente	C 1	Dar a conocer a través de sus clientes la calidad de servicio prestado.	6	9	0	9	9	9	5	5	5	5	5	3	3	3
	C 2	Disponer de un mercadeo para el estudio de la competencia y ser más competitivos	3	5	5	9	9	9	5	5	5	9	5	3	5	3
	C 3	Diseñar un plan de marketing	4	5	5	9	9	9	5	5	5	9	5	3	5	3
	C 4	Desarrollar publicidad para captar nuevos clientes	5	5	5	9	9	9	5	5	5	9	5	3	5	3

→ CONTINUAR

	C																		
	5	Desarrollar un plan enfocado a la mejora del servicio.	4	5	5	9	9	9	5	5	5	9	5	3	5	3			
Perspectiva Procesos Internos	I																		
	1	Ampliar el negocio a nuevos mercados	6	9	5	9	9	5	3	9	5	9	5	3	3	3			
	I																		
	2	Desarrollar estrategias de ventas	4	9	5	5	9	9	9	9	5	9	3	3	3	3			
	I																		
	3	Desarrollar un plan que ayude a posicionarnos como una de las mejores empresas de mensajería de Pichincha	5	5	5	9	9	9	9	5	9	9	3	3	3	3			
	I																		
	4	Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento empresarial	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	9	9	9	9			
	I																		
	5	Diseñar un plan de marketing.	4	3	3	5	9	9	9	9	5	9	5	5	5	5			
I																			
6	Fortalecer la filosofía empresarial y crear mecanismos de difusión de la misma	5	3	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	5	5	5			
I																			
7	Implementar estrategias que ayuden a mejorar los puntos débiles de la empresa.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	9	9	9	9				
I																			
8	Crear y difundir un modelo de gestión estratégica	4	3	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	5	5	5			
I																			
9	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones	4	3	3	5	5	5	5	5	9	9	9	5	9	5				
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	L																		
	1	Promover un programa de Incentivos para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	5	3	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	9	9	9		
	L																		
2	Desarrollar un plan de capacitación continua.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	9		
L																			
3	Mejorar sistema de incentivos en fuerza de ventas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	9	9	9			

→ CONTINUAR

L 4	Contratar personal con experiencia en el servicio brindado por la empresa para mejorar la calidad del mismo.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	9	5	9
L 5	Diseñar un plan de incentivos.	3	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	9	9	9	9
L 6	Desarrollar un sistema de capacitación de competencias del personal	4	3	3	3	3	3	3	3	9	5	9	9	9	9	9
		100	104	85	124	134	104	134	104	134	104	134	104	134	104	134
PRIORIDAD					4			3	2	1	5					

7 Proyectos

7.1 Proyecto 1: Plan Marketing

7.1.1 Antecedentes

Prosumel S.A. No cuenta con un plan de Marketing y por tal razón no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizar la institución, con lo que su participación en el mercado se ve afectada por la competencia.

7.1.2 Alcance

Desarrollar un plan de Marketing basado en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemplen el desarrollo del servicio y demás factores relacionados tales como precio, promoción y plaza; que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen y fidelizar la institución como tal.

7.1.3 Objetivo del proyecto

Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar la participación de mercado de la empresa.

7.1.4 Estrategias del proyecto

Designar una comisión de marketing que permita agilizar el desarrollo del plan de marketing.

7.1.5 Actividades del proyecto

- 1.- Estudio de la situación actual.
- 2.- Estudio del mercado.
- 3.- Establecimiento de objetivos.
- 4.-Desarrollo de estrategias.
- 5.- Elaboración del presupuesto.
- 6.- Aprobación del proyecto.
- 7.-Ejecución y control.

7.1.6 Indicador de Gestión o KPI's

Retención de clientes = (Clientes retenidos / Total de clientes) * 100

Participación de mercado = (# de clientes / total de mercado) * 100

Tiempo: 1 año

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2015

Fecha de terminación: 01 de diciembre del 2016

7.1.7 Recursos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

7.1.8 Responsables

Mónica Silva

7.1.9 Costo estimado del proyecto

1000 USD

7.2 Proyecto 2: Plan de Estrategia

7.2.1 Antecedentes

Actualmente Prosumel S.A no cuenta con un modelo de gestión estratégica por este motivo tampoco se ha realizado una difusión de los objetivos y metas de la institución a los empleados y de esta manera poder incorporarlos a los logros de la misma, si los objetivos no son conocidos por el personal de Prosumel S.A., no se puede de ninguna manera enrumbar a la organización hacia el éxito institucional.

7.2.2 Alcance.

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos formar parte no solo de la filosofía institucional, sino, del éxito que conlleva una rigurosa planificación estratégicamente desarrollada, creando así una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

7.2.3 Objetivo del proyecto

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica respaldado en el BSC, herramienta que permite monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

7.2.4 Estrategias del proyecto

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

7.2.5 Actividades del proyecto

- 1.- Presentación del modelo de gestión estratégica.
- 2.- Aprobación del modelo de gestión estratégico.
- 3.- Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
- 4.- Selección de medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa
- 6.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal.
- 7.- Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
- 8.- Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
- 9.- Elaboración del presupuesto.
- 10.- Aprobación del proyecto
- 11.- Implementación del proyecto.

7.2.6 Indicador de Gestión o KPI's

Efectividad de la estrategia = (# de iniciativas estratégicas realizadas / total de iniciativas propuestas)*100

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Marzo del 2015.

Fecha de terminación: 01 de Marzo del 2016

7.2.7 Recursos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

7.2.8 Responsables

Mónica Silva

7.2.9 Costo estimado del proyecto

1000 USD

8 Balanced Scorecard Segundo Nivel (Área Recursos Humanos)

8.1 Elaboración de Cuadro de Mando Integral (Área Recursos Humanos)

Tabla 33.
BSC Área Recursos Humanos

Objetivos	Indicadores		Ponderación	Responsables		Periodicidad	Unidad de Medida	Metas			Programas de Acción
	Nombre			Ejecución	Seguimiento			Año 1	Año 2	Año 3	
Perspectiva Financiera											
F1	Crear fuerza motivada y preparada	% Satisfacción personal	50	CM	ET	Semestral	%	70	5	10	Plan de incentivos para el personal
Perspectiva del Cliente											
C1	Desarrollar una Organización Aprendizaje	% Mejores prácticas identificadas	30	CM	ET	Bimensual	%	60	5	5	Plan de Capacitación de habilidades estratégicas por función
C2	Desarrollo y transferencia continua de conocimiento	# de horas de entrenamiento por persona	80	CM	ET	Mensual	#	4	2	1	Plan de Capacitación de habilidades estratégicas por función

→ CONTINUAR

Perspectiva Institucional

I1	Fomentar Procesos Participativos	# Proyecto ejecutados por equipos auto dirigidos	50	VP	ET	Semestral	#	4	0	0	Plan de incentivos para el personal
I2	Incrementar las habilidades de alta gerencia	# Evoluciones favorables del liderazgo en encuestas al personal	50	VP	ET	Anual	#	1	1	1	Plan Estratégico
I3	Asegurar que todos los empleados comprendan la estrategia	% Empleados que puedan identificar las prioridades de la Organización	100	VP	ET	Semestral	%	70	10	0	Plan de inducción sobre la estrategia y cultura organizacional de la empresa
I4	Reforzar el rumbo estratégico / alienar esfuerzos	# Empleados con objetivos atados al BSC	70	VP	ET	Semestral	#	20	10	10	Plan Estratégico

→ CONTINUAR

Perspectiva Laboral

L1	Desarrollar el liderazgo	Grado de Avances de programa de desarrollo de lideres	80	VP	ET	Mensual	%	50	10	5	Plan de incentivos para el personal
L2	Diseñar un mecanismo estratégico empresarial para el proceso de toma de decisiones	Número de procesos específicos establecidos	30	VP	ET	Bimensual	#	1	1	1	Plan Estratégico
L3	Mejorar la comunicación a través de la compañía	% Personal que utiliza los canales de transferencia de conocimiento	30	VP	ET	Mensual	%	60	10	15	Plan de incentivos para el personal
L4	Integrar a los empleados	# Movimientos en las Divisiones	50	VP	ET	Semestral	#	10	5	2	Plan de selección del personal

8.2 Indicadores de Gestión (Área Recursos Humanos)

Tabla 34.
Indicadores de Gestión

Objetivos	Valor Inicial	Metas			Semáforo																		
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 1			Año 2			Año 3												
Perspectiva Financiera																							
F 1	Crear fuerza motivada y preparada	0	70	5	10	= 0	●	≥0 <70	●	≥7 0	●	< 70	●	≥70 <75	●	≥7 5	●	< 75	●	≥75 <85	●	≥8 5	●
Perspectiva del Cliente																							
C 1	Desarrollar una Organización Aprendizaje	0	60	5	5	= 0	●	≥0 <60	●	≥6 0	●	< 60	●	≥60 <65	●	≥6 5	●	< 65	●	≥65 <70	●	≥7 0	●
C 2	Desarrollo y transferencia continua de conocimiento	1	4	2	1	< 1	●	≥1 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <7	●	≥7	●	< 7	●	≥7 <8	●	≥8	●
Perspectiva Institucional																							
I1	Fomentar Procesos Participativos	1	4	0	0	< 1	●	≥1 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <5	●	≥5	●	< 5	●	≥5 <5	●	≥5	●
I2	Incrementar las habilidades de alta gerencia	0	1	1	1	= 0	●	≥0 <1	●	≥1	●	< 1	●	≥1 <2	●	≥2	●	< 2	●	≥2 <3	●	≥3	●
I3	Asegurar que todos los empleados comprendan la estrategia	0	70	10	0	= 0	●	≥0 <70	●	≥7 0	●	< 70	●	≥70 <80	●	≥8 0	●	< 80	●	≥80 <80	●	≥8 0	●
I4	Reforzar el rumbo estratégico / alienar esfuerzos	4	20	10	10	< 4	●	≥4 <24	●	≥2 4	●	< 24	●	≥24 <34	●	≥3 4	●	< 34	●	≥34 <44	●	≥4 4	●

→ CONTINUAR

Perspectiva Laboral

L1	Desarrollar el liderazgo	0	50	10	5	=0	●	≥0 <50	●	≥50	●	<50	●	≥50 <60	●	≥60	●	<60	●	≥60 <65	●	≥65	●
L2	Diseñar un mecanismo empresarial para el proceso de toma de decisiones	0	1	1	1	=0	●	≥0 <1	●	≥1	●	<1	●	≥1 <2	●	≥2	●	<2	●	≥2 <3	●	≥3	●
L3	Mejorar la comunicación a través de la compañía	10	60	10	15	<10	●	≥10 <70	●	≥70	●	<70	●	≥70 <80	●	≥80	●	<80	●	≥80 <95	●	≥95	●
L4	Integrar a los empleados	0	10	5	2	=0	●	≥0 <10	●	≥10	●	<10	●	≥10 <15	●	≥15	●	<15	●	≥15 <17	●	≥17	●

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 CONCLUSIONES

- En el capítulo I se describió todo lo referente a la empresa Prosumel S.A, investigamos sobre la historia y sus antecedentes, esto nos ayudó a tener más claro de una manera rápida como está la situación de la empresa, determinando que es una empresa pequeña, pero con oportunidades en el negocio de mensajería, con grandes competidores, pero la falta de una planificación estratégica y de una herramienta que le ayude a evaluar su estado y la toma de decisiones ha sido muy perjudicial para la empresa.
- Con el análisis situacional de la empresa vimos con mayor exactitud cuál es el estado actual de Prosumel S.A, posteriormente establecimos los principios, valores, misión, visión, objetivo institucional y estrategias fundamentales necesarias para encaminar la empresa a alcanzar un crecimiento de rentabilidad y prestigio previsto en los objetivos y metas planteadas y además de fomentar una cultura institucional que sea flexible y dinámica a la hora de adoptar cambios eminentes.
- Prosumel S.A. ha venido desarrollando sus actividades sin tener definido un direccionamiento estratégico ni sus lineamientos, como consecuencia de esto carece de procedimientos administrativos y operativos, El sector de mensajería es bastante competitivo debido a la saturación actual del mercado, lo cual demanda poner en práctica criterios que le permitan optimizar la utilización de los recursos,

hacer más eficientes los procesos de servicio y de esta forma reducir los precios y ser más competitivo, sin embargo se ha podido mantener en una posición estable en el mercado, pero no ha podido crecer en estos últimos años que es lo que aspira la gerencia de esta empresa.

- La definición de los objetivos, estrategias y metas deseadas fueron evaluadas con la ayuda del BSC, esta herramienta nos permitirá monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, además se estableció medios para el cumplimiento de los objetivos y metas deseadas, estos medios son traducidos en proyectos cuyo desarrollo necesita de un presupuesto, el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo.

2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Prosumel S.A. de continuidad con este plan estratégico, contratando a un asesor que cuente con los conocimientos idóneos para que facilite la puesta en marcha del plan antes mencionado.
- Se recomienda el planteamiento y aplicación de las estrategias resultantes del diagnóstico FODA, de esta manera aprovechar las oportunidades y fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno y contrarrestar las debilidades.
- Se debe crear y fomentar una cultura organizacional en la empresa para que los empleados se sientan comprometidos con la consecución de las metas, teniendo muy claro cuál es la misión y visión de la empresa así como también los principios y valores.
- Se recomienda la implementación del modelo de gestión estratégica propuesto ya que el desarrollo de sus proyectos le permitirá incrementar su nivel de rentabilidad y ayudaran a la consecución de los objetivos y metas propuestas. Por otra parte la implementación del Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard, ya que gracias a los lineamientos establecidos se podrá medir el cumplimiento de la Visión y Misión, y tomar medidas correctivas en el caso que no se esté dando cumplimiento al logro de lo deseado.
- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos, para de esta manera medir el avance de los objetivos y emprender acciones correctivas o preventivas de manera efectiva.

REFERENCIA

- SALAZAR , Francis: Gestión Estratégica de Negocios, 2007
- FRED R, David: Administración Estratégica, Novena Edición, 2003 Editorial Prentice Hall.
- LARA, Juan: Curso Practico de Análisis Financiero, Segunda Edición, 2004.
- THOMPSON, Jr. Arthur / Strickland: Administración Estratégica, Décima Tercera Edición, 2004, México, Editorial Mc Graw- Hill
- FRIEND, Gram/ ZENLE, Stefan: Como Diseñar un Plan de Negocios, 2008, Ecuador, Editorial El Comercio S.A. Colección Finanzas y Negocios.
- JIMENEZ, Porfirio: El Mundo de las Finanzas, Última Edición, 2008
- KAPLAN Robert/ NORTON David: Mapa Estratégico, Gestión 2000, Barcelona 2004
- GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, 2003, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, Colombia 2008.
- MENDEZ, Carlos: Metodología, 2001, Colombia, Editorial McGraw- Hill
- EL CAMBIO Y SENTIDO DE LO IRRACIONAL, Raúl Eduardo Nieto Echeverry, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

INTERNET

- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.12manage.com/methodsporterdiamondmodeles.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

- <http://www.mailxmail.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/analisis-interno>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- <http://apuntesalmargen.com/marketing/matriz-de-la-general-electric/>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>
- http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- <http://www.aduana.gov.bo/fichaaduana/ficha16.pdf>
- http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html