PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA PINTULAC DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS PARA EL AÑO 2012 EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ALEX MAURICIO TOAPANTA VALVERDE

DIRECTOR: ING. MARCO CALVACHE

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Marco Calvache

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

A mis padres, a mi esposa e hijos pilares fundamentales en mi vida quienes con gran esfuerzo, cariño y paciencia día a día han sembrado los aspectos más importantes de mi desarrollo intelectual, social y sentimental.

Alex

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a mi director e informantes por los conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera.

Alex

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 BALANCE SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 3

1.1 INTRODUCCIÓN, 3
1.1.1 Breve Historia de Grupos Electrógenos, 4
1.2 ORÍGENES DEL BALANCE SCORECARD (BSC), 16
1.3 DEFINICIÓN DEL BALANCE SCORECARD, 23
1.4 ELEMENTOS DEL BALANCE SCORECARD, 26
1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PINTULAC, 26
1.5.1 Misión, 27
1.5.2 Visión, 27
1.5.3 Valores Institucionales, 27
1.6 MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS, 29
1.7 CLIENTES, 29
1.8 PROCESOS INTERNOS, 30
1.9 RECURSOS HUMANOS, 40
1.10 INDICADORES DE GESTIÓN, 42
1.11 METAS, 45
1.11.1 Establecer las Metas, 46

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC, 49

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO, 49
2.1.1 Aspectos Económicos, 49
2.1.2 Aspectos Sociales, 56
2.1.3 Aspectos Políticos, 59
2.2 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD, 61
2.2.1 Análisis de la Situación Actual de la Entidad, 63
2.3 MATRICES DE SÍNTESIS, 78
2.3.1 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo EFE, 86
2.3.2 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Interno EFI, 89
2.4 ANÁLISIS FODA, 101
2.5 POLÍTICAS, 106
2.6 MAPAS ESTRATÉGICOS, 110
2.7 BALANCED SCORED CARD, 111
2.7.1 Medidas Económico – Financieras, 111
2.7.2 Clientes, 111
2.7.2.1 Nivel de Satisfacción del Cliente, 112
2.7.3 Recursos Humanos, 144

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD, 146

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 146
3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 147
3.3 PRINCIPIOS, 149
3.4 MISIÓN, 151
3.5 VISIÓN, 152
3.6 VALORES, 154
3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 154
3.8 ESTRATEGIAS, 158
3.9 ESTRATEGIAS, 163
3.10 PRECIO, 165
3.11 PLAZA, 166
3.12 PRODUCTO, 166
3.13 PROMOCIÓN, 172
3.14 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN, 173
3.15 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO, 175
3.16 ALINEAR EL DEPARTAMENTO A LAS ESTRATEGIAS, 177
3.17 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO, 178
3.17.1 Indicadores de Gestión, 178
3.18 CONTROL DE GESTIÓN, 187
3.18.1 Características del Tablero de Comando, 188
3.18.2 Nivel de Información y Control, 191

4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN, 209

4.1 PRODUCTO, 210
4.1.1 Diseño de Estrategias, 214
4.1.2 Beneficios, 218
4.1.3 Percepción del Cliente, 223
4.2 PLAZA, 223
4.2.1 Nuevos Mercados Objetivos, 224
4.2.2 Canales de Distribución, 225
4.3 PRECIO, 226
4.3.1 Fijación de Márgenes de Ganancia, 229
4.3.2 Políticas de Descuento, 230
4.3.3 Condiciones de Pago y Cobro, 231
4.3.4 Política de Motivación a Vendedores, 233
4.4 PROMOCIÓN, 235
4.4.1 Venta Directa, 238
4.4.2 Publicidad, 239
4.4.3 Relaciones Públicas, 241
4.5 SERVICIO, 247
4.5.1 Prestación de Servicio Post-Venta, 249
4.5.2 Estándares de Calidad, 250
4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 251

5 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LA DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC, 256

5.1 SITUACIÓN ECONÓMICA EN EL ECUADOR, 256

5.1.1 Resumen de Principales Políticas de Contabilidad, 256
5.1.2 Inversiones, 258
5.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA, 282
5.2.1 Presupuesto de Ingresos, 282
5.2.2 Estado de Situación Inicial, 284
5.2.3 Estado de Resultado, 285
5.2.4 Flujo de Caja, 287
5.2.5 Determinación del Valor Actual Neto (VAN), 289
5.2.6 Tasa Interna de Retorno (TIR), 291
5.2.7 Período de Recuperación de la Inversión (PRI), 292
5.2.8 Relación Costo Beneficio, 293
5.2.9 Punto de Equilibrio, 296

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 300

6.1 CONCLUSIONES, 300
6.2 RECOMENDACIONES, 302

BIBLIOGRAFÍA, 304

RESUMEN EJECUTIVO

Las personas y las organizaciones están alineadas en una iteración compleja y continua como es el caso de Pintulac S.A. Una organización existe y se mantiene en el tiempo cuando dos o más personas están enfocadas a su misión y visión para alcanzar los objetivos comunes entre el recurso y la empresa. La Division Grupos Electrogenos de la empresa PINTULAC, se alineara utilizando como herramienta un Plan de Marketing Basado en Balanced Scorecard, integrando una Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

El Plan Marketing basado en el Balanced Scorecare de la Division Grupos Electrogenos de la empresa Pintulac, definió la alineación de la misión, visión y valores lo que genera el empuje matricial para que la División de Grupos Electrógenos sea una línea más de negocio del Grupo Pintulac S.A. y cumplir la promesa de valor “Ser el mejor proveedor y socio comercial del sector”.

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de la comercialización de generadores eléctricos, a través del profundo conocimiento del mercado y del cliente, desarrollo de alianzas, permanente innovación y alto desempeño; guiados por principios de responsabilidad social y la ética , que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Ser el líder de la comercialización de generadores eléctricos en el interior de país en un marco de honestidad y el desarrollo de su recurso humano y logrando la innovación tecnológica, para brindar una gestión efectiva, que le permita al y al país, alcanzar un alto grado de desarrollo.

Los resultados de las encuestas fueron positivos ya que según los indicadores podemos evidenciar una ventaja competitiva por precio, calidad, servicio y cobertura entre las principales.

Las estrategias planteadas para la División Grupos Electrógenos de la Empresa Pintulac por medio de sus canales son:

1. Venta Directa
2. Marketing Directo
3. RRPP
4. Publicidad
5. CRM

Son exclusivas, costeables y rentables en la Venta Directa, se comercializaran a través de los puntos de venta, la FFVV de la División (3 recursos por regional) costa, sierra y oriente.

Se utilizara la página WEB como canal directo de marketing:

La División Grupos Electrogenos participa en ferias nacionales de Industrias, petroleras y constructoras como target principal.

La difusión es por medio de flyers, dípticos y trípticos promocionales detallando las características y beneficios de los Generadores.

Vallas publicitarias en Quito, Guayaquil y Cuenca en zonas de alto tráfico. Cuñas en la radio América, Sonorama, Bruja, La Red y Majestad para aprovechar la audiencia y potencializar la publicidad.

Se explotará las bases de PINTULAC para el CRM de La división de Grupos Electrógenos, adicional el departamento de Bussiness Inteligent realizará la mejor cartera de clientes triple AAA para realizar convenios institucionales.

Se involucrara a todo el personal con charlas didacticas y entrenamiento especializado acorde a sus funciones y responsabilidades.

Indicadores de factibilidad

TIR = 17.64 %

El Valor actual neto a la fecha es de 5.729.562,18 USD.

INTRODUCCIÓN

La generación de luz eléctrica es una de las principales necesidades que deben suplir los gobiernos de turno. A finales del 2009 la crisis energética que vivió el Ecuador causo grandes perdidas en los sectores productivos de nuestro país y evidencio la falta de previsión para superar estos inconvenientes. Este panorama hizo que varios empresarios miren este problema como una oportunidad de negocios y empezó un boom de empresas que vendan Grupos Electrogenos, para satisfacer la necesidad existente. Ademas en la actualiudad se han firmado las nuevas concesiones mineras y petroleras lo que hace mas atractivo al Sector Industrial.

Las nuevas oportunidades de negocios y aplicar correctamente las estrategias que nos permitan competir en nuevos mercados es básicamente lo que obliga a los empresarios a tener una enorme agilidad de planificar e implementar una nueva Division de Negocios.

El presente trabajo plantea la utilización de un Plan de Marketing basado en el Balanced Scorecard en la Division de Grupos Electrogenos de la empresa Pintulac en el Distrito Metropolitano de Quito.

El plan de Marketing Basado en el Balanced Scorecard, nos permitirá realizar un diagnostico interno de la Division Grupos Electrogenos de Pintulac, y permitirá determinar una misión, vision y estrategias alineadas a toda la organización que se utilizaran para la optima consecución de objetivos y metas de la empresa.

El estudio se fundamenta en la aplicación de un Plan de Marketing Basado en el Balanced Scorecare que proveerá a la empresa una visión general e integral de su desempeño, integrando indicadores financieros, con otros indicadores claves de desempeño alrededor de las perspectivas del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento

1 BALANCE SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa PINTULAC nace en 1984, con permanente vocación de servicio y asesoría personalizada convirtiéndose en la mejor alternativa dentro del mercado de pinturas y anexos de la construcción.

En el año 2003 se fusiona con dos grandes empresas: Pinturas El Maestro con 18 años en el mercado y PINTULAC con 16, conjugando este conocimiento y experiencia llegando a una alianza estratégica para estar más cerca de usted, consolidándose como líder en el mercado Ecuatoriano.

En la actualidad contamos con 33 puntos de venta a nivel nacional, respaldados logísticamente con modernas bodegas en Quito, Cuenca, Ambato, y Santo Domingo, desde donde se distribuyen los productos de forma ágil y eficiente a través de nuestra propia flota de camiones.

Apoyándonos en el recurso más importante de la empresa, que es nuestro capital humano de más de 600 empleados, quienes están formándose continuamente para brindarle un trato personalizado en asesoría profesional, servicio técnico, asesoría del color y capacitación.

Experiencia, logística y conocimiento nos han hecho depositarios de su confianza.

1.1.1 Breve Historia de Grupos Electrógenos

El crecimiento tanto del Consumo Energético per Cápita, como el control de la Energía, han sido una constante, el consumo a partir del año 1900 observa un crecimiento acelerado, hecho que concuerda con la aceptación y desarrollo de la Energía Eléctrica en Corriente Alterna.

En lo que se refiere a uso del combustible primario de energía, se tiene que el Petróleo, el Carbón y el Gas han sido, a través del tiempo, nuestras principales fuentes energéticas.

La Evolución ha transportado al Hombre desde una sociedad recolectora, cazadora, pasando por la agrícola, hasta llegar hoy en día a la sociedad tecnológica, donde el consumo per cápita de USA está cercano a los 450 MBTU/Hab.

Probablemente el Hombre durante su permanencia en una sociedad recolectora consumía no más de unos 10 BTU/Hab.

Este crecimiento del consumo es un buen indicativo del progreso alcanzado y de la complejidad de la organización social en la que vivimos.

La Revolución Industrial

El Campo era el lugar de trabajo y el trabajador vivía no al sol, sino en la pobreza y en la obscuridad. Con los molinos se inicia la Revolución, continúa con los constructores de canales. El Agua era el motor. Se Inicia la Automatización con los relojeros. Se desarrolla el Telar. Se mejora la producción de Cerámicas. Nuevos procesos para la elaboración del Hierro y el Acero se ponen en práctica.

Inicio de la Electricidad

Thales de Miletus (630-550 AC) fue el primero, que cerca del 600 AC, conociera el hecho de que el ambar, al ser frotado adquiere el poder de atracción sobre algunos objetos.

Sin embargo fue el filósofo Griego Theophrastus (374-287 AC) el primero, que en un tratado escrito tres siglos después, estableció que otras sustancias tienen este mismo poder, dejando así constancia del primer estudio científico sobre la electricidad.

En 1800

Alejandro Volta (1745-1827) construye la primera celda Electrostática y la batería capaz de producir corriente eléctrica. Su inspiración le vino del estudio realizado por el Físico Italiano Luigi Galvani (1737-1798) sobre las corrientes nerviosas-eléctricas en las ancas de ranas.

Galvani propuso la teoría de la Electricidad Animal, lo cual contrarió a Volta, quien creía que las contracciones musculares eran el resultado del contacto de los dos metales con el músculo.

Sus investigaciones posteriores le permitieron elaborar una celda química capaz de producir corriente continua, fue así como desarrollo la Pila.

Volt es la unidad de medida del potencial eléctrico (Tensión).

Desde 1801 a 1815

Sir Humphry Davy (1778-1829) desarrolla la electroquímica (nombre asignado por él mismo), explorando el uso de la pila de Volta o batería, y tratando de entender como ésta funciona.

En 1801 observa el *arco eléctrico* y la *incandescencia* en un conductor energizado con una batería.

Entre 1806 y 1808 publica el resultado de sus investigaciones sobre la electrólisis, donde logra la separación del *Magnesio, Bario, Estroncio, Calcio, Sodio, Potasio y Boro.*

En 1807 fabrica una pila con más de 2000 placas doble, con la cual descubre el *Cloro* y demuestra que es un elemento, en vez de un acido.

En 1815 inventa la lámpara de seguridad para los mineros.

Sin ningún lugar a duda, el descubrimiento más importante lo realiza ese mismo año, cuando descubre al joven Michael Faraday y lo toma como asistente.

En 1812

El matemático Francés Siméon-Denis Poisson (1781-1849) publicó su trabajo más importante relacionado con la aplicación matemática a la Electricidad y Magnetismo, describiendo las leyes de la electrostática.

En 1819

El científico Danés Hans Christian Oersted (1777-1851) descubre el electromagnetismo, cuando en un experimento para sus estudiantes, la aguja de la brújula colocada accidentalmente cerca de un cable energizado por una pila voltaica, se movió. Este descubrimiento fue crucial en el desarrollo de la Electricidad, ya que puso en evidencia la relación existente entre la electricidad y el magnetismo.

En 1820

Jean-Baptiste Biot (1774-1862) y Felix Savart (1791-1841) Franceses, determinan la conocida ley de Biot-Savart mediante la cual, calculan la fuerza que ejerce un campo magnético sobre una carga eléctrica y definen que la

intensidad del campo magnético producido por una corriente eléctrica es inversamente proporcional al cuadrado de la distancia.

En 1823

William Sturgeon (1753-1850) Inglés construye el primer electroimán.

En 1823

Andre-Marie Ampere (1775-1836) establece los principios de la electrodinámica, cuando llega a la conclusión de que la Fuerza Electromotriz es producto de dos efectos: La tensión eléctrica y la corriente eléctrica. Experimenta con conductores, determinando que estos se atraen si las corrientes fluyen en la misma dirección, y se repelen cuando fluyen en contra.

Ampere produce un excelente resultado matemático de los fenómenos estudiados por Oersted.

En 1826

El físico Alemán George Simon Ohm (1789-1854) fue quien formuló con exactitud la ley de las corrientes eléctricas, definiendo la relación exacta entre la tensión y la corriente. Desde entonces, esta ley se conoce como la ley de Ohm.

Ohm es la unidad de medida de la Resistencia Eléctrica.

En 1828

El matemático Inglés George Green (1793-1841) publicó el trabajo "An Essay on the Application of Mathematical Analysis to the Theories of Electricity and Magnetism" en el cual amplió el trabajo de Poisson obteniendo una solución general para el cálculo de los potenciales.

En 1828

El Americano Joseph Henry (1799-1878) perfeccionó los electroimanes, observó que la polaridad cambiaba al cambiar la dirección del flujo de corriente, y desarrolló el concepto de Inductancia Propia. En 1846 fue nombrado como el primer Director del Museo Smithsonian.

En 1831

Michael Faraday (1791-1867) a los 14 años trabajaba como encuadernador, lo cual le permitió tener el tiempo necesario para leer y desarrollar su interés por la Física y Química. A pesar de su baja preparación formal, dio un paso fundamental en el desarrollo de la electricidad al establecer que el magnetismo produce electricidad a través del movimiento.

Faradio es la unidad de medida de la Capacitancia Eléctrica.

La tensión inducida en la bobina que se mueve en campo magnético no uniforme fue demostrada por Faraday, en un aparato como el que se muestra.

En 1835

Samuel F.B. Morse (1791-1867), mientras regresaba de uno de sus viajes, concibe la idea de un simple circuito electromagnético para transmitir información, El Telégrafo.

En 1835 construye el primer telégrafo.

En 1837 se asocia con Henry y Vail con el fin de obtener financiamiento del Congreso de USA para su desarrollo, fracasa el intento, prosigue solo, obteniendo el éxito en 1843, cuando el congreso le aprueba el desarrollo de una línea de 41 millas desde Baltimor hasta el Capitolio en Washingto D.C.

En 1840-42

James Prescott Joule (1818-1889) Físico Inglés, quien descubrió la equivalencia entre trabajo mecánico y la caloría, y el científico Alemán Hermann Ludwig Ferdinand Helmholtz (1821-1894), quien definió la primera ley de la termodinámica demostraron que los circuitos eléctricos cumplían con la ley de la conservación de la energía y que la Electricidad era una forma de Energía. Adicionalmente, Joule inventó la soldadura eléctrica de arco y demostró que el calor generado por la corriente eléctrica era proporcional al cuadrado de la corriente. Joule es la unidad de medida de Energía.

En 1845

Gustav Robert Kirchhoff (1824-1887) Físico Alemán a los 21 años de edad, anunció las leyes que permiten calcular las corrientes, y tensiones en redes eléctricas. Conocidas como Leyes de Kirchhoff I y II.

Estableció las técnicas para el análisis espectral, con la cual determinó la composición del sol.

En 1847

William Staite (1809-1854) Inglés recibió el crédito por el desarrollo de la Lámpara de Arco. Estas lámparas fueron comercialmente utilizadas a partir de 1876 con las mejoras introducidas por el Ruso Paul Jablochkoff (1847-1894). Experimentado su apogeo entre 1880 y 1890.

En 1854

El matemático Inglés William Thomson (Lord Kelvin) (1824-1907), con su trabajo sobre el análisis teórico sobre transmisión por cable, hizo posible el desarrollo del cable transatlántico.

En 1851 definió la Segunda Ley de la Termodinámica.

En 1858 Inventó el cable flexible.

Kelvin es la unidad de medida de temperatura absoluta.

En 1859

El Científico Alemán Julius Plücker (1801-1868) descubrió los Rayos Catódicos.

En 1868

El Científico Belga Zénobe-Théophile Gramme (1826-1901) construyó la primera máquina de corriente continua El Dinamo punto de partida de la nueva industria eléctrica. En 1870 patentó la teoría de la Máquina magneto-eléctrica para producir corriente continua.

En 1870

James Clerk Maxwell (1831-1879) Matemático Inglés formuló las cuatros ecuaciones que sirven de fundamento de la teoría Electromagnética. Dedujo que la Luz es una onda electromagnética, y que la energía se transmite por ondas electromagnéticas a la velocidad de la Luz. Maxwell es la unidad del flujo Magnético.

En 1876

Alexander Graham Bell (1847-1922) Escocés-Americano inventó el Teléfono.

En 1879

El Físico Inglés Joseph John Thomson (1856-1940) demostró que los rayos catódicos estaban constituido de partículas atómicas de carga negativas la cual el llamo ¨Corpúsculos¨ y hoy en día los conocemos como Electrones.

En 1881

Thomas Alva Edison (1847-1931) produce la primera Lámpara Incandescente con un filamento de algodón carbonizado. Este filamento permaneció encendido por 44 horas.

En 1881 desarrolló el filamento de bambú con 1.7 lúmenes por vatios. En 1904 el filamento de tungsteno con una eficiencia de 7.9 lúmenes por vatios. En 1910 la lámpara de 100 w con rendimiento de 10 lúmenes por vatios.

Hoy en día, las lámparas incandescentes de filamento de tungsteno de 100 w tienen un rendimiento del orden de 18 lúmenes por vatios.

En 1882 Edison instaló el primer sistema eléctrico para vender energía para la iluminación incandescente, en los Estados Unidos para la estación Pearl Street de la ciudad de New York.

El sistema fue en CD tres hilos, 220-110 v con una potencia total de 30 kw.

En 1884

Heinrich Rudolf Hertz (1847-1894) demostró la validez de las ecuaciones de Maxwell y las reescribió, en la forma que hoy en día es conocida.

En 1888 Hertz recibió el reconocimiento por sus trabajos sobre las Ondas Electromagnéticas: propagación, polarización y reflexión de ondas.

Con Hertz se abre la puerta para el desarrollo de la radio.

Hertz es la unidad de medida de la frecuencia.

En 1884

John Henry Poynting (1852-1914) Físico Inglés, alumno de Maxwell. Publicó un artículo en el cual demostró que el flujo de Energía podía calcularse mediante una ecuación que representa la interrelación entre el campo Eléctrico y Magnético. Ecuación que representa el llamado Vector de Poynting.

En 1888

Nikola Tesla (1857-1943) Serbio-Americano inventor e investigador quien desarrolló la teoría de campos rotantes, base de los generadores y motores polifásicos de corriente alterna.

A Tesla se le puede considerar, sin ninguna duda, como padre del sistema eléctrico que hoy en día disfrutamos.

Tesla es la unidad de medida de la densidad de flujo magnético.

Algunas de sus patentes (+700)

En 1888 Motor de inducción, la mejora del dinamo, el método para convertir y distribuir corrientes eléctricas.

En 1890 el Motor de corriente alterna.

En 1892 el Sistema de transmisión de potencia.

En 1894 el Generador eléctrico.

En 1896 el Equipo para producir corrientes y tensiones de alta frecuencia.

En 1897 mejoras en el transformador eléctrico.

Los derechos de sus patentes sobre sus sistemas de corriente alterna, transformadores, motores y generadores, los vendió a George Westinghouse (1846-1914) fundador de Westinghouse Company, pionera en el desarrollo comercial de la corriente alterna.

En 1893 en la feria de Chicago Westinghouse y Tesla presentaron todo un sistema eléctrico en CA a escala a fin de demostrar sus bondades.

1.2 ORÍGENES DEL BALANCE SCORECARD (BSC)

Para comprender los orígenes del Balanced Scorecard, es necesario remontarse a los primeros artículos de los que se tiene referencia.

En 1982, Kaplan presenta el libro *Advanced Management Accounting* (Prentice Hall, 1° edición), poniendo énfasis en el campo más teórico de la contabilidad de gestión. En 1983 y 1984 el profesor presenta dos artículos causando un gran impacto académico: "La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión" y "La evolución de la contabilidad de gestión".[1]

A inicios de la década de los 90's, el profesor Kaplan ensaya un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: "La medición del resultado en la organización del futuro" que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el *Balance Scorecard* Cuadro de Mando Integral. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas

[1] Robert, KAPLAN, y otros. (2002). ***Cuadro de Mando Integral.*** España: Ediciones Gestión 2000. Segunda Edición. p. 4.

consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la organización, (Advanced Micro Devices, American Standad, Apple Computer, Bell South, CIGNA, ConnerPeripherals, CrayResearch, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, y Shell Canadá) fabricantes de servicios de la industria pesada y de alta tecnología.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. En enero de 1992, se publica un artículo denominado "Balanced Scorecard –Measuresthat Drive Performance", escrito por Robert Kaplan y David Norton para "Harvard Business Review", el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.[2]

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cual bautizaron con el nombre de "The Balanced Scorecard" y mediante el cual buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

[2] CHASE, ALQUILANO, JACOBS. (2003). ***Administración de la producción de operaciones.*** México: Ed. Mc Graw Hill. pp. 119-130.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Las medidas de desempeño formuladas por Kaplan y Norton en su modelo Balanced Scorecard son:

Resultados Financieros

Los indicadores financieros son un objetivo final, dentro del modelo Balanced Scorecard, que deben ser complementados con otra clase de medidas, de tal manera que se pueda mejorar el desempeño operativo del ente. La perspectiva financiera del modelo busca responder a la pregunta de cómo los accionistas e inversionistas en general ven a la empresa y si los objetivos fijados son adecuados, de acuerdo a las expectativas en cuanto a crecimiento, utilidades, retorno de la inversión y eficiencia en el uso de los activos, entre los más comunes.

La perspectiva financiera del Balanced Scorecard busca la maximización de los siguientes resultados y variables: valor agregado, ingresos, diversificación de fuentes, eficiencia operativa y un uso más adecuado del capital.

Satisfacción del cliente

Mediante la identificación de los valores relacionados con los clientes vinculados a la empresa puede mejorarse su capacidad competitiva. Por tal motivo, ante todo debe definirse las medidas de calidad y valor del segmento del mercado en el cuál se tiene

presencia, para luego emplear medidas tales como indicadores de imagen y presencia, calidad de la relación con los clientes y atributos de los productos o servicios.

Así mismo, existe otra clase de indicadores que califican el efecto de la oferta de bienes y servicios ante los clientes de la empresa, tales como cuota de mercado, nivel de lealtad y satisfacción de clientes, reclamos resueltos entre el total presentado, desviaciones en acuerdos de servicios, entre otros.

Procesos internos

Bajo ésta perspectiva se reúnen procesos tales como innovación, operación y servicio de posventa, para lo cual se acude a indicadores relacionados con dichas actividades, como lo pueden ser el porcentaje de productos nuevos lanzados al mercado o de productos registrados, en el primer caso, o razones de costos, calidad, tiempos y flexibilidad en los procesos, en cuanto a la operación se refiere y, finalmente, el servicio de posventa puede ser evaluado mediante el análisis del costo de reparaciones o el tiempo de respuesta, entre los más utilizados.

Innovación, satisfacción y competencias de empleados

La categoría referente a empleados es clasificada por los autores en capacidad y competencia del personal, cuyo desempeño se mide, por ejemplo, a través de indicadores de satisfacción, productividad o requerimientos de formación; sistemas de información, calificados por niveles de registros de patentes, marcas y derechos y

desarrollo de software propio, entre otros; y cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción, con indicadores que señalen los niveles de iniciativas propuestas por el personal, capacidad de trabajar en equipo y sincronización con las estrategias, misión y visión de la empresa.

Beneficios del Balanced Scorecard

Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de Balanced Scorecard destacan: 1. Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización; 2. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas en medidas independientes de rendimiento y productividad; 3. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos; 4. Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos; 5. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos; y 6. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

Visión y estrategia

Este es el punto inicial, del cual depende no sólo el éxito o fracaso de un plan Balanced Scorecard sino también el futuro de la organización misma. Es, en consecuencia, el reto número uno al cual debe enfrentarse la alta dirección de la empresa. En tanto que la estrategia está compuesta por una serie de pasos y medios para alcanzar unas metas u objetivos, la visión es el objetivo en sí mismo, a mediano y largo plazo.

Definición de indicadores

Es también una parte delicada del proceso de implementación del modelo, por cuanto se puede incurrir en extremos en la definición de los indicadores que habrán de servir para la medida del desempeño de la compañía, en los cuatro frentes más atrás explicados.

Como ya se mencionó un modelo de Balanced Scorecard reúne indicadores financieros (de pasado) con indicadores de gestión o actuación (de futuro), motivo por el cuál es aconsejable una óptima mezcla entre ambas clases de razones, con el propósito de comprender la forma de obtener los resultados esperados y los medios para lograrlo.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el número de indicadores para cada una de las perspectivas o bloques en que se divide el proceso, no debe superar el número de siete, para poder alcanzar un mayor grado de control y de certeza en los resultados. Se sugiere, de otra parte, que los objetivos sobre los cuales se basarán las estrategias se redacten en términos cuantificables y en función de una o más de las siguientes variables: calidad, tiempo, costo o gasto, ahorros, cantidad, porcentaje de satisfacción y proporción de cumplimiento.

Implementación

Una vez acordados los objetivos y, por lo tanto, consensual izada la visión y las estrategias y, así mismo, definidos los indicadores, se puede proceder a la implementación de la herramienta, lo cual puede hacerse a partir de dos puntos de

vista: a) bajo un modelo de control y seguimiento, aconsejable para organizaciones con experiencia en la determinación de las tres variables claves del proceso (visión, estrategias e indicadores), pues su evaluación se puede adelantar bajo la metodología de análisis por excepción, que permitirá concentrarse en aquellos aspectos importantes que se desván de los objetivos propuestos; b) con un modelo de aprendizaje organizativo y comunicativo, que debe ser el seguido por aquellas empresas en las cuales no se ha presentado consenso alrededor de los objetivos o que se encuentra en crecimiento o que desea explotar el potencial creativo de sus empleados, ya que bajo ésta perspectiva los resultados arrojados por los indicadores adoptados permitirán adecuar los aspectos que se estén alejando de las metas deseadas, por lo que los responsables del modelo deben estar permanentemente redireccionándolo en todos sus aspectos, lo que no ocurre con el modelo de control donde sólo se toma acciones sobre asuntos muy puntuales.

Retroalimentación

El feedback o retroalimentación es uno de los aspectos más importantes del modelo de Balance Scorecard porque permite comprobar las hipótesis sobre las cuales se diseñaron las estrategias y se montó la visión de la compañía. Los resultados obtenidos en éste paso permiten corregir los problemas detectados, lo cual puede hacerse bajo dos modalidades: 1. feedback de un bucle, que corresponde a la corrección inmediata de las desviaciones observadas, pero sin modificar los objetivos o las estrategias; y 2. feedback de dos bucles, que induce a pensar en modificar las bases sobre las cuales se construyeron tanto las estrategias como la visión de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL BALANCE SCORECARD

El concepto de Cuadro de Mando Integral–CMI (*Balanced Scorecard*- BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (AnalogDevices Inc.).Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

GRÁFICO N° 1



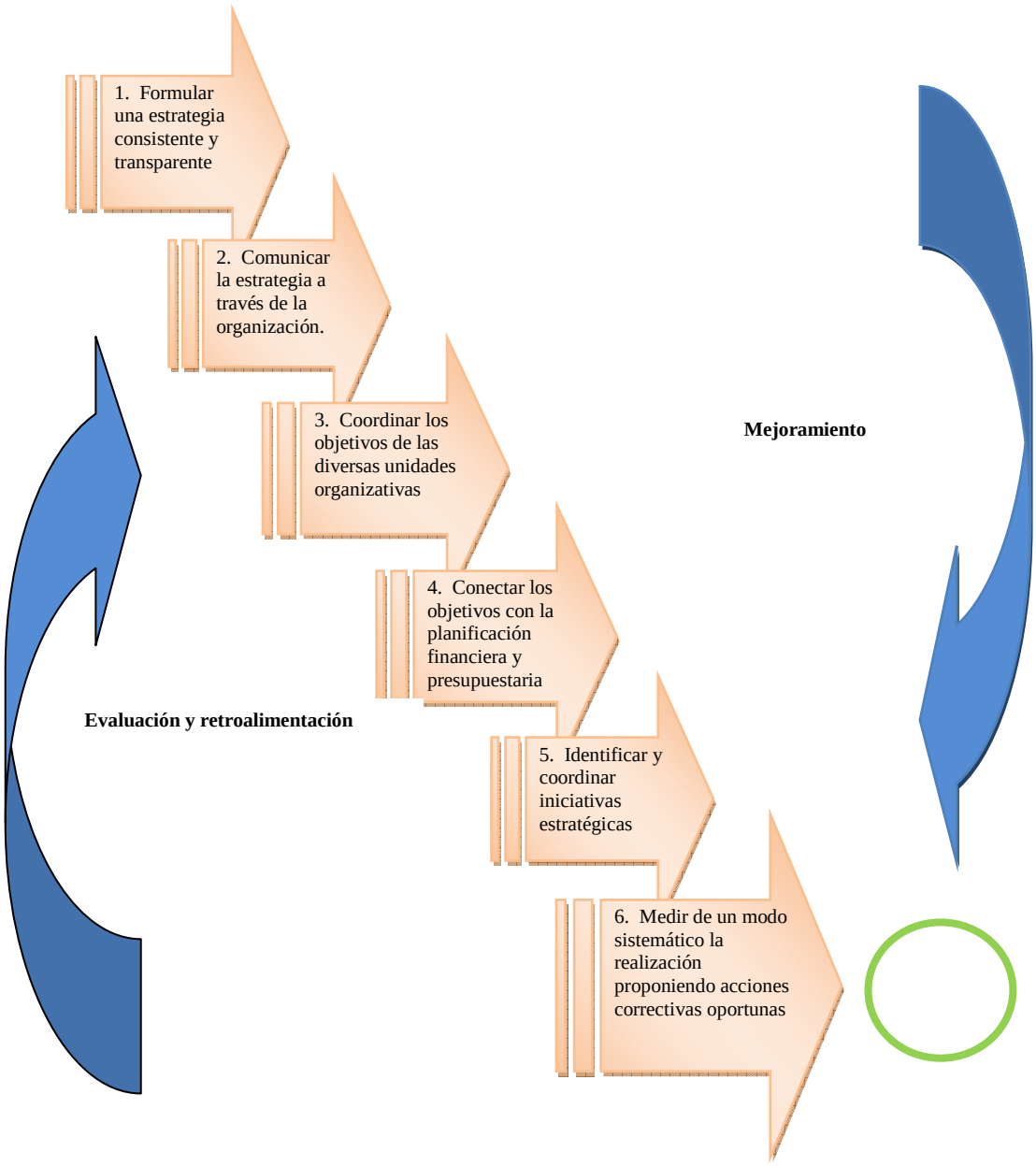
Fuente: DGRV. ***Cuadro de mando integral.***
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales que cuentan con la historia de hechos y acontecimientos pasados, pero complementa con medidas de inductores de actuación futura.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

GRÁFICO N° 2

ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



Fuente: DGRV. ***Cuadro de mando integral.***
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia vinculada con la visión.

1.4 ELEMENTOS DEL BALANCE SCORECARD

Dentro de un sistema Balance, se deben conformar los siguientes componentes:

1. Mapas Estratégicos.- representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

2. Objetivos estratégicos.- derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

3. Indicadores Estratégicos.- como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos.

4. Iniciativas estratégicas.- planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PINTULAC

Toda la organización ya tiene definido un rumbo al que tendrá que alinearse la División de Grupos Electrógenos de PINTULAC.

IMAGEN N° 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

1.5.1 Misión

"Servir con agilidad y conocimiento".

1.5.2 Visión

"Ser un modelo de servicio e innovación".

1.5.3 Valores Institucionales

Se garantiza los siguientes valores:

- Honestidad.
- Lealtad.

- Puntualidad.

- Responsabilidad.

- Vocación de orientación y servicio al cliente.

- Trabajo en equipo.

- Son principios que norman las conductas o ciertos comportamientos específicos de una persona, familia o grupo, organización, región o país.

- Los Valores organizacionales, por su parte, constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la Filosofía Organizacional, a fin de garantizar que las actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno. Los valores son guías de pensamiento y acción que enmarcan y determinan los comportamientos de los funcionarios. El objetivo primordial de definir los Valores es el de tener un marco de actuación que inspire y regule la vida de la entidad.[3]

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- Deben ser apropiados para la época.

[3] Samuel C., CERTO. (2001). ***Administración Moderna.*** Colombia: Prensa Moderna Impresores. Octava Edición. p. 450.

1.6 MEDIDAS ECONÓMICO – FINANCIERAS

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Es una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad.

En esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costos y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

La elaboración del CMI debería alentar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

> Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

1.7 CLIENTES

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los

procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando, pues si una empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y la empresa se marchitará hasta morir.[4]

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Muchas organizaciones tienen hoy una visión y misión enfocada en el cliente, tal como "Ser el número uno en entregar valor al cliente", sin embargo la pregunta es: ¿cómo la gerencia se asegura de poseer información sobre el valor que le están entregando a sus clientes?

El BSC demanda de la organización el definir indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves de la creación de valor para los clientes. Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

Aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

1.8 PROCESOS INTERNOS

Algunas características que debe tener la declaración de misión, recomendadas por los expertos:

[4] James, STONER. (2001). ***Administración.*** México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p. 336.

- Simplicidad.- Las declaraciones deben ser simples, en lenguaje claro y preciso. Se debe evitar las complicaciones y la oscuridad en los conceptos. Una misión que puede ser expresada fácilmente es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen.

- Honesta y Realista.- Es evidentemente perjudicial publicar una misión que se encuentra en desacuerdo con las actividades de la empresa y organización. Una empresa puede incluir en su misión su preocupación por el ambiente, pero si sus operaciones diarias reflejan lo contrario, los resultados pueden ser perjudiciales. Los empleados de inmediato captarán el cinismo del predicamento, dudando de la sinceridad de la gerencia.

- Comunicar expectativas y ética.- Cualquier declaración de misión debe definir las metas del negocio y adicionalmente la metodologías seleccionadas para conseguirlas. Una buena declaración de misión debe incluir los principios generales a los cuales se espera que los trabajadores adhieran y practiquen. Debe incluir adicionalmente a lo que se obliga la empresa para con su personal, sus clientes y la comunidad donde se encuentra operando.

- Actualización Periódica.- La declaración de misión no puede quedarse igual por siempre. Debe reexaminarse anualmente, como mínimo, en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que siguen siendo útiles y corresponde a la realidad actual de la empresa.

Líneas de Negocio

La empresa dispone de una amplia gama de productos nacionales e importados, destinados a brindar soluciones integrales en el ámbito del hogar, empresas, industrias e instituciones, clasificados en:

- Arquitectónica
- Madera
- Metalmecánica
- Uso Industrial
- Alta Decoración
- Piso Flotante y accesorios
- Porcelanatos
- Herramientas y Maquinaria
- Protección y seguridad personal
- Químicos
- Complementos automotrices
- Aditivos y accesorios para la construcción
- Artículos de Ferretería en General y el Hogar.

PINTULAC es distribuidor de las siguientes marcas:

GRÁFICO N° 3



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Pinturas y recubrimientos

Pinturas para interiores y exteriores, tintes y colorantes, resinas especiales para recubrimientos de pisos etc.

- Monto Representante exclusivo



MONTÓ
pinturas

- Tintes Affaton Representante exclusivo



- Pintuco



- Wesco



- Cóndor



- Unidas



- Varathane Representante exclusivo



Maquinaria y Herramientas

Herramientas y maquinaria para usos industrial y de la construcción.

- Campbell Representante exclusivo



- Porten Representante exclusivo



- Dewalt



- Makita



- Perles Group



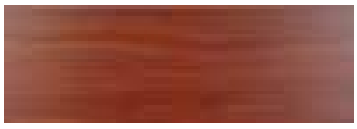
Porcelanato

- Monalisa



Piso Flotante

- Egger



- Hardutsh



HARDUTSH

- Max



MAX

Aditivos para la construcción

- Sika



- Aditec



Productos Químicos

- Dutranpro



- Fibra de vidrio



Todos estos productos están respaldados por nuestra calidad de servicio en:

- Asesoría profesional



- Servicio técnico

- Asesoría del color

- Capacitación

- Entrega ágil

- Garantía

- Tecnología e información

1.9 RECURSOS HUMANOS

La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en esos momentos están creando valor para ellos.[5]

Objetivo

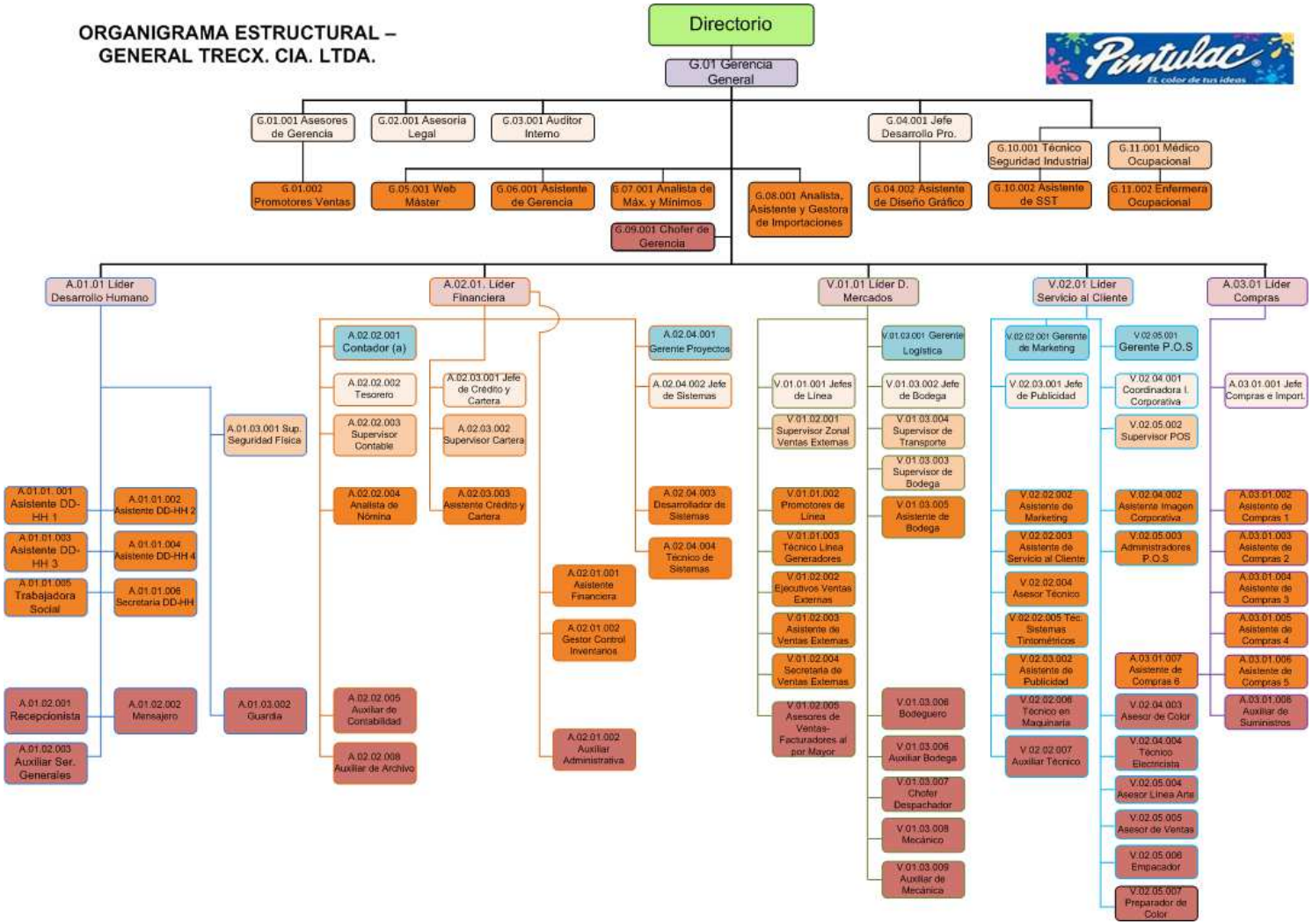
Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura para alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero de largo plazo:

- Personal
- Sistemas
- Procedimientos

[5] David, FRED R. (2007). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México D.F.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

1.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales.

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor.[6]

Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de siete indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocios.

[6] David, FRED R. (2000). ***La Gerencia Estratégica.*** Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión.

En este tema se proponen algunos de los indicadores claves de referencia que, en cada perspectiva son generalmente utilizados por las organizaciones que implantan el Cuadro De Mando Integral:

1. La perspectiva financiera:

- Total del Activo Productivo.
- Total del Activo/Empleado.
- Ingresos/total del Activo.
- Ingresos por productos nuevos.
- Ingresos/empleado.
- Excedentes/total del Activo.
- Patrimonio.

2. La perspectiva del cliente

- Número de socios activos.

- Participación del mercado.

- Ingresos anuales/socios activos del Empresa “Pintuco”, división Grupos Electrógenos, siendo este giro de negocio el potencializador de aumento en venta bruta para la organización y generar una oferta de valor positiva para el consumidor final.

3. La perspectiva de los procesos internos

- Gastos administrativos/total de ingresos.
- Tiempo de proceso.
- Entrega a tiempo.
- Tiempo de espera promedio.
- Tiempo de espera entre solicitud y desembolso.
- Tiempo de respuesta en servicio.
- Mejora de la productividad.
- Gastos en Tecnología de Información/gastos administrativos.
- Gastos corporativos/empleado.

4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

- Inversión en capacitación/ socios activos.
- Recursos Captados/ empleados.
- Inversiones en apoyo a nuevos productos o servicios.
- Rotación de personal.
- Ausentismo.
- Índice de empleados satisfechos.
- Empleados temporales/ empleados permanentes.
- Proporción de empleados con título universitario.
- Eventos de capacitación por empleado.

1.11 METAS

Las metas son necesarias para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo.

Según Kaplan y Norton, son necesarios cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo.[7]

1. Establecer las metas.- Los directivos deben fijar metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado especialmente entre los financieros y del cliente.

2. Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas.- La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción.

3. Identificar las iniciativas críticas entre negocios.- Los directivos identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocios.

[7] Robert, KAPLAN, y otros. (2002). ***Cuadro de Mando Integral.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Harvard Business SchoolPress. p. 238.

4. Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos.- Es la vinculación del plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales para el año próximo.

1.11.1 Establecer las Metas

Para implementar el cambio en la organización, el Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz. Para comunicar la necesidad de cambiar, se deberá establecer metas para los indicadores a un plazo de tres a cinco años que transformarán la empresa.

Las metas han de representar un salto en la actuación de un determinado negocio. Por ejemplo si la unidad de negocio fuera que cotiza en bolsa, la consecución de la meta debería conducir a que el precio se eleve más. Típicamente, las metas financieras han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido.

Aunque la mayoría de los ejecutivos no son tímidos a la hora de establecer metas financieras ambiciosas, con frecuencia la credibilidad de las metas es cuestionada por aquellos que deben alcanzar, al que se describe como el "director general de formación" de General Electric, explica los motivos de que muchas empresas tengan dificultades con este tipo de metas:

> Hoy en día se ha hecho popular de que las empresas pidan a su gente que doblen las ventas o que tripliquen la rapidez de llegar al mercado, pero no

> les proporcionan los conocimientos, las herramientas y los medios para alcanzar estos medios tan ambiciosos.[8]

El problema de la mayoría de metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas o medidas aisladas. El benchmarking del "mejor de su clase" tipifica este enfoque: realizar un esfuerzo concertado para estudiar la actuación de otras organizaciones a lo largo de una dimensión particular, definir el nivel de actuación de esas organizaciones como una meta y desarrollar un programa para alcanzar esta actuación. Aunque sea conceptualmente atractivo, incluso si la organización alcanza sus ambiciosos objetivos para procesos aislados, el *benchmarking* puede que no conduzca al deseado avance en la actuación financiera futura.[9]

El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

Una medida más conveniente de éxito puede ser el número de conversiones que el sitio web produce del tráfico total. Más conversiones significan un cuantificable incremento en ventas y en leads cualificados. No es sólo una medida de tráfico para la organización y la división de Generadores.

---

[8] S., SHERMAN, (13 de Noviembre de 1995). ***Strech Goals: The dark Side of Asking for Miracles.*** Fortune. pp. 231-232.

[9] Henry, MINTZBERG. (2003). ***El proceso estratégico.*** México: Prentice Hall Hispanoamericana.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA DIVISIÓN DE GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macro ambiente se refiere al conocimiento y determinación especifica del entorno macroeconómico y del impacto presente y futuro de las tendencias y circunstancias económicas, políticas, socio-culturales, tecnológicas que influyen de manera importante en el sistema de cualquier empresa, son factores que no pueden ser controladas por los gerentes de éstas.

Para el presente estudio se tomara en cuenta los factores o aspectos que tienen mayor incidencia en la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC.

2.1.1 Aspectos Económicos

"Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos."[10]

El Ecuador es uno de los países más conflictivos del Continente Americano. Su fraccionalismo, su falta de visión política, el divisionismo regional, han sido obstáculos insalvables para las reformas. A diferencia del resto de países de

[10] William, STANTON. (2009). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** México: Ed. Mc Graw Hill. p. 82.

América Latina, en el Ecuador no ha sido posible privatizar las empresas estatales, ni reformar el sistema de pensiones, ni reducir aranceles y liberar el comercio internacional.[11]

Los factores o variables económicos son de fundamental importancia para el análisis situacional de la Empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la entidad atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

"Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos."[12]

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2011 un 5,3 por ciento, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año pasado.[13]

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América.

[11] CEPAL. (2011). ***Informes de Gestión.*** Buenos Aires. p. 56.
[12] William, STANTON. (2007). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** México: Ed. Mc Graw Hill. p. 82.
[13] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Informes de Coyuntura.*** Quito.

Las exportaciones petroleras el año pasado alcanzaron ingresos por 11.673 millones de dólares, lo que representó un incremento del 40 por ciento, respecto a los 8.329 millones que facturó en el 2010.

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

La balanza comercial de Ecuador en 2011 registró un superávit del 8,6 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras. No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año pasado, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior.

El flujo de remesas se redujo en 8,6 por ciento, especialmente en el año 2008, cuando ese indicador llegó a 3.087,9 millones de dólares. Sobre la inflación, el informe del Banco Central recuerda que en 2011 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento. El desempleo aumentó al 7,5 por ciento el año pasado, índice superior al 6,3 por ciento, mientras que el empleo precario o subempleo se situó en 2011 en 45,13 por ciento, frente al 38,87 por ciento del año precedente.

El índice de ocupación plena, de la Población Económicamente Activa (PEA) ecuatoriana, llegó en 2011 a 48,37 por ciento, ligeramente superior al 48,17 por ciento de 2010, precisa el informe económico del Banco Central.

Otro factor importante en la economía ecuatoriana es la reducción de la tasa inflacionaria anual, la misma que, a diciembre de 2011, registra un valor de 3.33%, que representa una disminución de casi un punto porcentual con respecto al mismo período del 2011. Esta marcada tendencia a la disminución del ritmo de crecimiento de los precios se explica por el descenso del costo de los insumos internacionales que impactaron desde noviembre de 2010 y a un descenso en la producción nacional.

EL PANORAMA ECONÓMICO PARA ECUADOR EN EL 2012

A pesar de la inestable situación política que vive el Ecuador con el anuncio de una consulta popular, que no solo ha dividido a los sectores políticos sino también a los propios oficialistas, la economía parece seguir la ruta marcada desde el año pasado. Según los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 por barril. Incluso el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año.

Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en el 2012 será del 5,1%.

> La exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado nos hacen prever que terminaremos el año con un gran crecimiento.[14]

[14] ECUADOR. DIRECCIÓN NACIONAL DE HIDROCARBUROS. (2011). ***Informes de Gestión.*** Quito. p. 23.

Estas perspectivas superan las previstas por la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), que fijó el porcentaje de crecimiento en 3,5%. Mientras que en el 2011, el crecimiento fue del 4,6%, según el balance oficial del Régimen. Estas previsiones señalan que la inflación se mantendrá en el mismo rango del año pasado, es decir entre 3 y 4%. Sin embargo, la situación final estará atada a la permanencia de los precios del crudo. Además, el Ecuador es uno de los países del mundo que más optimismo tiene en materia económica. Esto se debe, según los resultados del estudio, a la mejoría de la situación económica de los sectores tradicionalmente marginados. Esto se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza. Esto determinó que Ecuador se ubique entre los países que ven sus perspectivas económicas con "mucha expectativa" y menos pesimismo.

INVERSIÓN EXTRANJERA

Uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado el Gobierno en los últimos años ha sido la reducción y casi eliminación de la inversión extranjera, esta crisis se ha producido por la inestabilidad política y los continuos cambios "en las reglas de juego".

Una muestra de ello fue la eliminación de los tratados de protección de inversiones que Ecuador mantenía con 13 países del mundo. Entre ellos, Gran Bretaña, Estados Unidos, China, Canadá.

Además, considera que este problema no solo afecta a los inversionistas externos, sino a los nacionales también, que temen que sus empresas se vean afectadas por la falta de seguridad jurídica.

Este tipo de inestabilidad se ha evidenciado en la propuesta de renegociación de los contratos petroleros, en los cuales solo 10 empresas de las 17 que operaban en el país seguirán trabajando, según informó el Régimen.

De acuerdo con el nuevo modelo de contrato establecido por el Gobierno, las empresas pasan a ser prestadoras de servicios y a recibir una tarifa fija por ello, mientras que el dueño legal del petróleo es el Estado.[15]

De esta forma toda subida del valor del crudo redundará en beneficio del Gobierno, cuyo objetivo con todo el proceso era recaudar más y obligar a las compañías a elevar la inversión.

Esto significará un incremento de los ingresos del país de más de 2.100 millones de dólares. Otro eje de inversión será la explotación de los campos mineros. Uno de los contratos más importantes con el Estado es el que firmó la empresa Ecuacorrientes para explotar cobre en la Cordillera del Cóndor. Esto dejará un gran margen de ganancias para el país.

[15] ECUADOR. REVISTA GESTIÓN. (2011). Mes de septiembre. Quito.

Mayor flujo de importaciones

La reducción de la inversión significará el incremento de las importaciones, especialmente de productos terminados, como enlatados y vestimenta.

A pesar de que el Gobierno trata de poner límites a las importaciones, la balanza comercial seguirá teniendo un déficit en relación a las exportaciones. Esto se evidencia en los altos índices de consumo de la población.

En el 2011 la demanda creció a niveles tan altos que incluso llegó a duplicar a la producción interna. Esto se explicaría en el temor de los empresarios que prefieren importar productos y venderlos a tener que producirlos ellos mismos, porque eso implicaría invertir en infraestructura y en materia prima.

Luego, los productos primarios importados, como el trigo, la soya y algunos granos tendrán un incremento en su precio, pero no repercutirá directamente en la inflación ni en el aumento del valor de la canasta básica familiar.

Un ejemplo de este crecimiento fue el mercado vehicular. En el 2009 se vendieron 112.000 vehículos, en el 2010, la cifra bajó a 92.000 y el año pasado creció a 125.000.

Dolarización

Desde que se instauró el dólar como moneda de curso legal (9 de enero del 2000), el Ecuador se mostró al mundo como un país atractivo para la inversión.

Ahora con el esquema de cambio fijo ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad frente a otros competidores como Colombia, que mejoran sus márgenes a través de devaluaciones, lo cual a su vez les permite manejar costos y precios más bajos.[16]

CUADRO N° 1: Dimensión Económica

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza / Oportunidad
1. Inflación	4.2 %	A	M	A
2. Incremento Tasa de interés	2%	M	M	A
3. Incremento Sueldos	4%	M	M	A
4. Devaluación	2.14	A	A	A
5. Impuestos (IVA)	12%	A	A	O
6. Riesgo País	750p	M	M	O
7. Incremento Desempleo	2%	A	M	A
8. Remesas	1%	A	A	A
9. Tasa de crecimiento infantil	10%	M	M	A
10. Pib	3.15%	A	A	O

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.1.2 Aspectos Sociales

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la

[16] ECUADOR. CORPORATION FINANCIERA NACIONAL. (2011). ***Anuario.*** Quito: Ed. CFN. pp. 320-330.

sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. La demografía, el estado de vida y los valores sociales pueden influir en una organización desde un entorno externo. Para el presente estudio se tomara en cuenta los siguientes factores sociales:

a) Niveles de Pobreza

Las diferencias en la distribución del ingreso en el país son abismales, y se encuentran entre las más altas del mundo. Los principales determinantes del nivel de pobreza en el sector rural ecuatoriano son: el bajo nivel educativo, escaso acceso a la tierra, bajo nivel de integración al mercado, falta de oportunidades de empleo y etnicidad.

En el Ecuador, el panorama del ajuste estructural se ha caracterizado no solo por el incremento de la pobreza y de las desigualdades sociales, sino también por el conflicto político crónico y el estancamiento económico. Ecuador se ha visto afectado por altos niveles de pobreza, lo que no ha permitido un desarrollo equilibrado y con equidad de la sociedad.

El sector comercial se ha visto afectado ya que el incremento de este fenómeno ha obligado a que varios socios retiren sus ahorros y cierren sus cuentas para utilizar los fondos ahí disponibles, en otros casos han solicitado créditos que con el pasar del tiempo no pueden cubrir y pasan a formar parte de la cartera de morosidad y cartera judicial de las Empresas, marcándose así un alto índice de deudas pendientes de cobro.

b) Migración

El aparecimiento de florícolas en el sector ha generado fuentes de empleo en el campo, lo que sin duda está impidiendo la migración de los campesinos a la ciudad.

c) Demografía

La información procedente de los Censos de población muestra que el analfabetismo se ha reducido notablemente desde los años sesenta, pero que todavía representa un problema considerable en Ecuador, especialmente en las zonas rurales.

Desde el Censo de 1962, cuando un tercio de la población se declaraba analfabeta, se pasó a un cuarto en el de 1974 y al 16,5% en el de 1982. El Censo de 2010 ha registrado un 11,4%. Esa reducción tuvo lugar también en el área rural, la más afectada por el problema: en 1974 aún eran analfabetos el 38% de los habitantes del campo, en 1984 el 28%, y en el 2010 lo era el 19%.

Las mujeres presentan todavía tasas más altas que los hombres (13,5% frente a 9,1% en 2010) y estas diferencias se manifiestan principalmente en edades adultas mayores. Dado que las mujeres participaron de la migración hacia las ciudades más que los hombres y que la diferencia de longevidad es mayor en las zonas urbanas, es en éstas donde el analfabetismo femenino es casi el doble del masculino.

Ahora bien, dentro de la población femenina son las mujeres rurales las que más sufren del problema: 23,1% en el campo en comparación al 6,5% en las ciudades.

CUADRO N° 2: Dimensión Social

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/ Oportunidad
1. Desempleo	7.9%	M	M	A/O
2. Migración	10%	A	M	A
3. Crecimiento Demográfico	4%	A	M	A
5. Incremento de incidencias medicas	10%	M	M	A
5. índices de decremento de salud	20%	M	M	A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.1.3 Aspectos Políticos

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades.

Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados, sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante: perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso.[17]

[17] ECUADOR. CORPORATION FINANCIERA NACIONAL. (2010). ***Anuario.*** Quito.

Un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos, anula sus opciones de futuro. Resultado de ello ha sido, desde hace un cuarto de siglo, cuando con regocijo recuperamos la democracia, con contadas excepciones, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

A inicios de la década de 2000, la demanda, el debate y la instrumentación de la descentralización se han diluido en un discurso entre las reivindicaciones locales y las prácticas políticas clientelares del gobierno central, en las resistencias y debilidades institucionales de la gestión centralista, en la pretendida conformación de agrupaciones regionales y en la activa demanda de las juntas parroquiales rurales.

A pesar de lo inconcluso del proceso de descentralización, se ha potenciado y reivindicado el rol de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo local y en la gobernabilidad. Es así como se destacan importantes experiencias de gobiernos locales del país.

Una de las experiencias más relevantes por su magnitud y complejidad es la de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito impulsada por la Administración 2000-2004 que ha asumido competencias, ha realizado diferentes adecuaciones e innovaciones institucionales y ha puesto en marcha políticas para promover el desarrollo de Quito y su área de influencia.

Frente a la internacionalización en la toma de algunas decisiones trascendentes para la vida de los países, como son el modelo económico y el rol del Estado en el relacionamiento global, el país está a la zaga frente a temas cruciales.

Asuntos como la seguridad nacional, el conflicto colombiano y sus efectos, como el desplazamiento de cada vez mayores grupos de refugiados hacia el Ecuador, así como las incursiones de fuerzas beligerantes en territorio nacional, exigen una política exterior coherente.

CUADRO N° 3: Dimensión Política

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/ Oportunidad
1. Asamblea de plenos poderes	Sustituir el Congreso	A	M	A
2. Gobierno Correista	Poder cerrado	A	A	A
3. Convenios bilaterales	% arancelario	A	M	O
4. Marco Jurídico	Leyes	A	M	O
5. Estabilidad del Gobierno	4 años	A	A	O

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.2 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Después de más de 27 años desde la creación de PINTULAC en 1984, con permanente vocación de servicio y asesoría personalizada se ha convertido en la mejor alternativa dentro del mercado de pinturas y anexos de la construcción. Gracias al conocimiento y experiencia se ha consolidado como líder en el mercado ecuatoriano.

Tiene 33 puntos de venta a nivel nacional y cuenta con más de 600 empelados para brindar personalizado, asesoría profesional, servicio técnico, asesoría del color y capacitación etc.

Experiencia, logística y conocimiento nos han hecho depositarios de su confianza, además es una compañía ecuatoriana, con varios años de experiencia, que después de la crisis energética del 2010 está dedicada a la comercialización de Grupos Electrógenos, para la provisión e instalación de los mismos y para el efecto se dispone de la representación exclusiva en el país de varias líneas de productos.

2.2.1 Análisis de la Situación Actual de la Entidad

CUADRO N° 4: Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM														ESTRATEGIAS
		INDUSTRIA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA						DIVISIÓN G/E PINTULAC						
Área	FACTOR	Oportunidad			Amenaza			Impacto						
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta							
Económico	INFLACIÓN					1		22						Apalancarnos en las otras líneas de negocios de PINTULAC ya que la División de Grupos Electrógenos está en la etapa de introducción al mercado.
	SITUACIÓN PIB	1												
	BALANZA COMERCIAL				1									
	CANASTA BÁSICA		1											
	DESEMPLEO					1								
	PRECIO PETRÓLEO			1										
	Sub total	1	1	1	1	2	0							
	TOTAL	6	5	4	3	4	0							
	VALOR	15			7									
Política	ESTABILIDAD POLÍTICA				1			12	10	8	6	4	2	Aprovechar la estabilidad política alineada al nuevo marco jurídico
	MARCO JURÍDICO				1									
	Sub total	0	0	0	2	0	0							
	TOTAL	0	0	0	6	0	0	6						
	VALOR	0			6									

61%

		INDUSTRIA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA						DIVISIÓN G/E PINTULAC							
Área	FACTOR	Oportunidad			Amenaza			Impacto							
		6	5	4	3	2	1	12	10	8	6	4	2		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta								
social	CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO		1					10							
	MIGRACIÓN		1												
	Sub total	0	2	0	0	0	0								
	TOTAL	0	10	0	0	0	0								
	VALOR	10			0										Aprovechar el bienestar de la sociedad ya que con G/E simpre habra luz.
tecnológico	DESARROLLO TECNOLÓGICO		1					12	10	8	6	4	2		
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, ETC.		1												
	Sub total	0	2	0	0	0	0	10							
	TOTAL	0	10	0	0	0	0								
	VALOR	10			0									83%	Aprovechar la tecnología para la difusión de la División de Grupos Electrógenos de PINTULAC

		INDUSTRIA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA						DIVISIÓN G/E PINTULAC							
Área	FACTOR	Oportunidad			Amenaza			Impacto							
		6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta								
cultural	TENDENCIA A QUE LA GENTE COMPRE G/E	1						16							
	POSICIONAMIENTO DE GRUPOS ELECTRÓGENOS			1											
	TENDENCIA DE COMPRA DE G/E CON NORMAS AMBIENTAL.		1				1								
	Sub total	1	1	1	0	0	1							89%	Generar cultura de compra de G/e amigables al medio ambiente
	TOTAL	6	5	4	0	0	1								
	VALOR	15			1										
competitivo	PODER DE PROVEEDORES	1						30	25	20	15	10	5		
	PODER DE CLIENTES		1												
	RIVALIDAD ESTABLECIDA					1									
	PODER DE SUSTITUTOS				1			18							
	COMPETENCIA POTENCIAL					1									
	Sub total	1	1	0	1	2	0							60%	Una buena coyuntura y negoción optima con los proveedores la que nos permite tener mas fondeo con
	TOTAL	6	5	0	3	4	0							73%	
	VALOR	11			7										

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE DIRECTO (MICROAMBIENTE)

LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

Preguntas que se pueden hacer acerca de sus productos o servicios SCORING

¿Cuál es su negocio?

Comercialización de grupos Electrógenos

¿Cuáles son los principales productos o servicios?

Grupos Electrógenos, Instalación, mantenimiento preventivo y correctivo

¿Qué impresión tienen nuestros clientes y prospectos de nuestros productos y servicios?

Calidad, precio, asesoramiento integral y respaldo de marca

¿Qué impresión tiene nuestra competencia de nuestros productos y servicios?

Diversificación de producto pasa por desapercibido, amenaza no tan competitiva en ese giro de negocio

¿Cómo se hace llegar de colaboradores y de tecnología adecuada para su negocio?

Selección bajo modalidades internas alineadas, profesionales vs competencias que requiere el consorcio. Adquisición de equipos y tecnología de punta requeridos para la realización del producto.

¿Cómo promueve sus productos y servicios?

Ventas directas, convenios institucionales, material publicitario (material P.O.P) e Internet, venta directa y tele mercadeo

¿Todo producto o servicio que entrega a sus clientes, va acompañada de instrucciones especiales?

Si

¿Existen en sus productos o servicios problemas que puedan afectar al cliente?

Producto requiere de asesoramiento continuo, normativas sujetas al producto.

¿Qué tan fácil sería para su empresa el incrementar su capacidad de respuesta si la demanda de productos y servicios incrementa?

Muy fácil ya que los equipos tienen un stock permanente

Preguntas que se debe hacer acerca de clientes y prospectos

¿Quiénes son?

Industriales, Comerciales, Constructoras, Petroleras, Mineras

¿Qué características tienen?

Poder económico adquisitivo medio y alto

¿Dónde radican?

Todo el Ecuador

¿Qué nivel de poder de compra tienen?

Variable y no cíclico con industrias específicas como las Petroleras.

¿Le contratan con cierta frecuencia?

Si pero en la mayoría de veces una sola vez.

¿Cuál es la tendencia global del mercado en qué participan?

Creciente

¿Cuánto están dispuestos a pagar?

Lo referente al mercado con la tendencia de equipos Chinos por precio

¿Les interesa más el costo o la calidad?

Si pero a los petroleros No

¿A través de qué medios conocen sus productos y servicios?

Ventas directas, convenios institucionales, material publicitario (material P.O.P) e Internet

¿Cómo lo contactan para contratar sus productos y servicios?

Visitas personalizadas, vía telefónica e Internet.

¿Por qué prefieren sus productos y servicios?

Confiabilidad, Ambiente, Tecnología, Seguridad, Calidad y Postventa

¿Cuáles son sus características más atractivas?

Ambiente, Tecnología de punta, recurso humano calificado y precios competitivos

¿Considera que sus clientes reciben los beneficios esperados por el precio pagado?

SI

¿Qué es lo que más disgusta a sus clientes de sus productos y servicios?

Incumplimiento de Tiempos de entrega,

Falta de asesoramiento en temas tecnológicos y postventa en declive

¿Cuál es la razón por la que algunos de sus prospectos no compran sus productos o contratan sus servicios?

Por falta de seguimiento, incomprensión de requerimientos del cliente, falta de información y Promoción.

¿Qué productos y servicios son los más demandados por sus prospectos en este momento?

Producto estrella 45-KVA

¿Tienen sus productos y servicios características especiales?

Certificación TIER de Medio Ambiente

CUADRO N° 5: Matriz de Factores Internos EFI

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

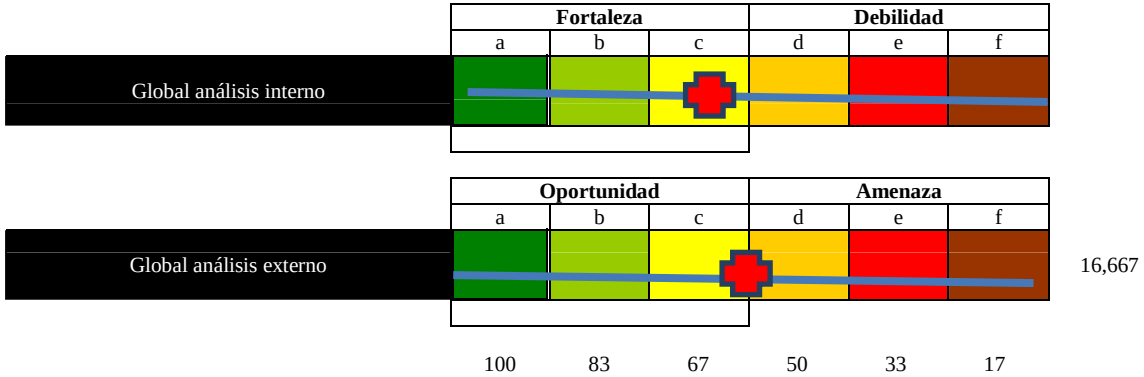
Área	FACTOR	INTERNO						DIVISIÓN G/E PINTULAC						ESTRATEGIAS
		Fortaleza			Debilidad									
		6	5	4	3	2	1	42	35	28	21	14	7	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta							
Marketing	Administración de la información	1						36						Generar una estrategia Pull&Push como paraguas de la marca PINTULAC hacia la División de Grupos Electrógenos, por productos certificados, canales de distribución óptimos, promoción por medios masivos y selectivos, atención personalizada con asesoramiento integral.
	Estrategia de producto		1											
	Canales de distribución	1												
	Promoción		1											
	Estrategias de precio				1									
	Estrategia de servicio y valores agregados	1												
	Contacto con el cliente		1											
	Sub total	3	3	0	1	0	0							
	TOTAL	18	15	0	3	0	0							
	VALOR	33			3									
Finanzas	Control financiero	1						24	20	16	12	8	4	Fondeo de la Organización (PINTULAC), como apalancamiento de liquidez para la inversión en Grupos Electrógenos
	Uso de indicadores y balances	1												
	Actualización de información	1						22						
	Cartera			1										
	Sub total	3	0	1	0	0	0							
	TOTAL	18	0	4	0	0	0							
	VALOR	22			0									
Producción / Procesos	Control de costos	1						24	20	16	12	8	4	Aprovechar la logística de las otras líneas de negocios
	Proceso productivo *entrega de valor		1											
	Rapidez		1					22						
	Equipos	1												
	Sub total	2	2	0	0	0	0							
	TOTAL	12	10	0	0	0	0							
	VALOR	22			0									

Área	FACTOR	INTERNO						DIVISIÓN G/E PINTULAC						
		Fortaleza			Debilidad									
		6	5	4	3	2	1	48	40	32	24	16	8	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta							
Administrativo	Organización			1				44						92%
	Comunicación y relaciones interpersonales		1											
	Talento del personal y perfiles de puesto		1											
	Motivación	1												
	Capacitación	1												
	Tecnología (hardware y software)	1												
	Políticas de control	1												
	Planificación	1												
	Sub total	5	2	1	0	0	0							
	TOTAL	30	10	4	0	0	0							
	VALOR	44			0									
Directivo	Empoderamiento, facultar	1						18	15	12	9	6	3	100%
	Liderazgo	1												
	Comunicación de planes estratégicos	1						18						
	Sub total	3	0	0	0	0	0							
	TOTAL	18	0	0	0	0	0							
	VALOR	18			0									

Administración en constante desarrollo utilizando tecnología de punta con políticas claras y una planificación eficaz

Facultamiento de toma de decisiones, comunicación asertiva entre la División y la Organización lo que da un empoderamiento de Liderazgo.

92%



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

CUADRO N° 6: Resumen del Scoring División Grupos Electrógenos - Pintulac vs Competencia

AGENTE	FUNCIÓN
COMPETIDORES	Quitarte participación en el mercado
CLIENTES	Incrementar participación de mercado
OPINIÓN PÚBLICA	Acreditar / Desacreditar
PROVEEDORES	Respaldar capacidad de respuesta
GOBIERNO	Regular participaciones
COMPETIDORES POTENCIALES	Reactivar mis competencias y ventajas competitivas
CLIENTES POTENCIALES	Incremento de proyección de mercado

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

¿Qué variables o aspectos influyen o determinan, en forma directa, que el desempeño de su organización sea exitoso dentro de este entorno, ante los ojos de sus usuarios o beneficiarios finales?

CALIDAD DE SERVICIO

CONFIABILIDAD EN RESULTADOS DEL SERVICIO

MEDIO AMBIENTE

CALIDAD DE PRODUCTO

POSTVENTA Y ASESORÍA INTEGRAL

CUADRO N° 7: Matriz del Perfil Competitivo B2C

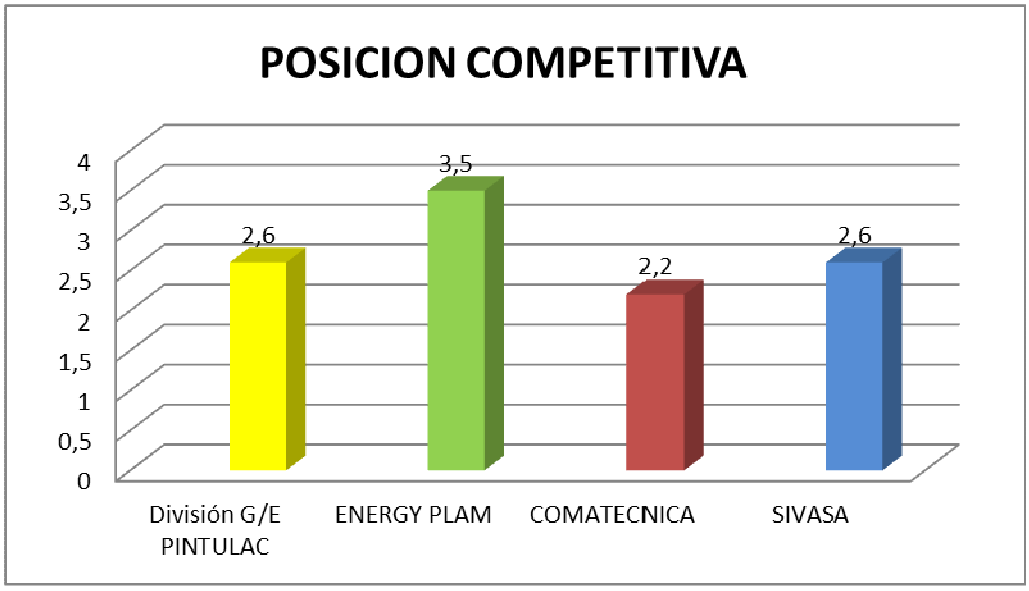
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO B2C									
			Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
Nro.	INDUSTRIA: GENERACION ELECTRICA	Ponderación	División G/E PINTULAC		ENERGY PLAM		COMATECNICA		SIVASA	
	FACTORES		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	PRECIO	25%	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
2	TIEMPOS DE ENTREGA	30%	2	0,6	3	0,9	2	0,6	2	0,6
3	CALIDAD	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
4	POST VENTA	10%	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4
5	COBERTURA	20%	3	0,6	3	0,6	1	0,2	2	0,4
TOTAL		100%		2,6		3,5		2,2		2,6

División G/E PINTULAC	2,6
ENERGY PLAM	3,5
COMATECNICA	2,2
SIVASA	2,6

CALIFICACIÓN	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.3 MATRICES DE SÍNTESIS

ANÁLISIS DE FUERZAS PARA EL SCORING DEL SB

GUÍA DE PREGUNTAS

a) A nivel de subsistema de planeación es importante preguntarse si:

- ¿Existe una misión clara para la Organización? S
- ¿Existen objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de la Organización? P
- ¿Participan los directores y los mandos medios en la determinación de los objetivos y metas específicas? S
- ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su área a los diferentes niveles jerárquicos? S
- ¿Se cumplen los objetivos y metas específicas de cada área de la Organización? S
- ¿Si todas las áreas de la organización conocen entre sí los objetivos específicos y metas que corresponden? P

- ¿Son compatibles los objetivos y metas específicas de cada área con los de las demás? S

- ¿Los programas de trabajo de cada área se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles? S

- ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los clientes o usuarios de su área? S

- ¿Se llevan a cabo en todas las áreas de la Organización actividades de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los programas de trabajo? S

CALIFICACIÓN:_____90_____%

b) A nivel de subsistema estructural es importante preguntarse si:

- ¿La estructura actual de la Organización responde a su crecimiento y transformación? S

- ¿Están señaladas claramente las funciones de cada área? P

- ¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual de la Organización? P

- ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles de la Organización? N

- ¿Existen en la Organización canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan? S

- ¿La estructura de la Organización facilita la toma de decisiones? S

- ¿Existe un manual de organización de la Organización debidamente actualizado? N

- ¿Existen buenas relaciones con las instituciones que regulan la operación de la Organización? S

- ¿Se conocen en la Organización todos los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos de trabajo? S

- ¿Se cuenta con los apoyos administrativos o logísticos suficientes para el funcionamiento de la Organización? S

CALIFICACIÓN:_____70_____%

c) A nivel de subsistema financiero es importante preguntarse si:

- ¿Cuenta la organización con los recursos financieros adecuados para su operación? S

- ¿Es realista la elaboración de los presupuestos de operación en la Organización? S

- ¿El presupuesto de inversión responde al crecimiento y desarrollo de la Organización? S

- ¿Participan los directores y mandos medios en la elaboración de los presupuestos? P

- ¿Es razonable la distribución de los recursos de la Organización entre las áreas que la integran? S

- ¿Conoce el grupo directivo las metas financieras de la Organización en relación con los resultados esperados de cada área? P

- ¿Cuenta cada área con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación? S

- ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en cada área de la Organización? S

- ¿Se analizan en cada área de la Organización las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de los diferentes insumos de trabajo? S

- ¿Recibe cada área de la Organización apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras? S

CALIFICACIÓN:_____90____%

d) A nivel de subsistema capital humano es importante preguntarse si:

- ¿Son adecuados los sueldos y salarios de cada área de la Organización, tomando en cuenta los niveles del mercado actual de trabajo? S

- ¿Se resuelven de manera favorable aspectos que pueden ser motivo de disgusto para el personal de la Organización y que afectan el clima o ambiente organizacional? S

- ¿La actitud del personal de la Organización facilita la realización de sus actividades? S

- ¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo? S

- ¿El estilo de dirección del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas? S

- ¿Son los dirigentes verdaderos colaboradores entre ellos? S

- ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva? S

- ¿Son efectivos los procedimientos para cubrir las vacantes y las políticas para retener al personal? P

- ¿Existe un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la Organización? N

- ¿Existen oportunidades reales de promoción y ascenso en la Organización

CALIFICACIÓN:_____80____%

e) A nivel de subsistema tecnológico es importante preguntarse si:

- ¿La tecnología existente en cada área de la Organización está suficientemente actualizada para las actividades presentes y futuras de la misma? S

- ¿Cuenta la Organización con los insumos en calidad y cantidad necesarias, para asegurar el desarrollo adecuado de sus procesos de trabajo? S

- ¿Los procesos de trabajo de la Organización están organizados para minimizar el espacio y el tiempo entre operaciones? S

- ¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo? S

- ¿Cuentan las diferentes áreas con el equipo y los instrumentos de trabajo necesarios disponibles sin pérdida de tiempo? S

- ¿Hay mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones de la Organización? S

- ¿Se investigan en las diferentes áreas de la Organización, de manera sistemática, los requerimientos de los clientes internos o externos respecto de los productos y servicios? P

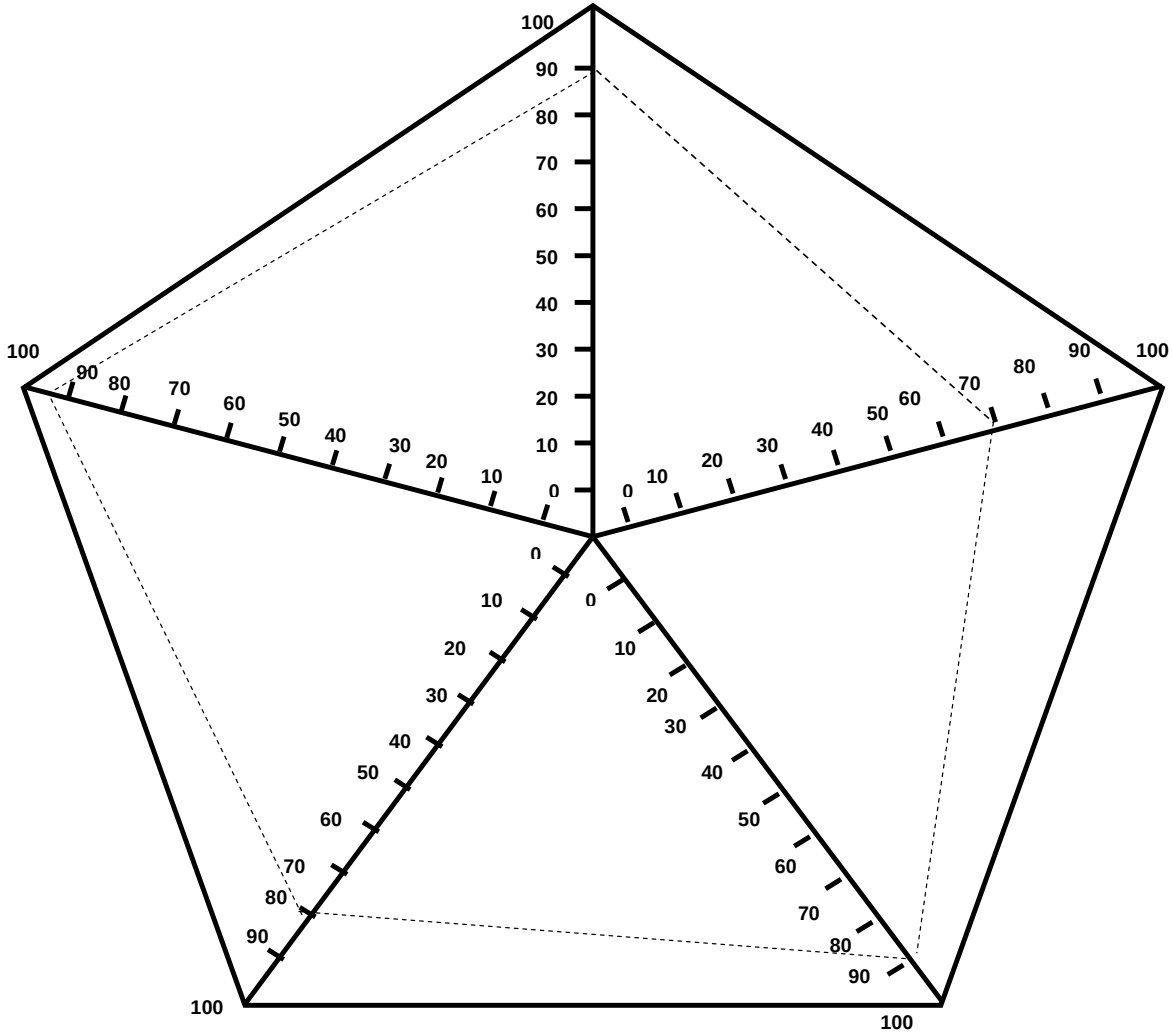
- ¿Se asegura en la Organización el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que ésta ofrece? S

- ¿Las diferentes áreas de la Organización entregan en forma oportuna productos o servicios listos para ser usados por sus siguientes clientes internos? S

- ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos realmente son tomadas en cuenta en la Organización? S

CALIFICACIÓN:_____95__%

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.3.1 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo EFE

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo "permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva"[18].

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar 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. 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.

3. Asignar una calificación de 1 a4 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 4 = una respuesta

[18] Fred R. DAVID. (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México DF.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.[19]

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

[19] Michael E., PORTER. (1995). ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición. p. 35.

CUADRO N° 8: Matriz EFE

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- Se ha acrecentado la demanda del servicio de Generadores eléctricos en todo el país.	0.40	1	0.40
2.- Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	0.10	3	0.30
3.- La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.	0.10	1	0.10
AMENAZAS			
1.- La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejore contratos del mercado.	0.20	1	0.20
2.- Las nuevas empresas comercializadoras de Generadores eléctricos ofertan al cliente buen servicio a bajos precios.	0.10	2	0.20
3.- La competencia crece y se fortalece	0.10	1	0.10
TOTAL	1		1.30

Fuente: PINTULAC, "Informe"; Quito, 2011
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El total ponderado de 1.30 indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

CUADRO N° 9

FACTOR	CALIFICACIONES DIVISIÓN G/E-PINTULAC	CALIFICACIÓN Competencia
PRECIO	7.0	Energy Plam, Coma técnica, SIVASA 9.0
CALIDAD	8.0	Energy Plam, Coma técnica, SIVASA 8.0
SERVICIO	9.0	Energy Plam, Coma técnica, SIVASA 7.0
COBERTURA	10	Energy Plam, Coma técnica, SIVASA 8.0
CONFIANZA	9.0	Energy Plam, Comatécnica, SIVASA 7.0
APOYO A VENTAS	10	Energy Plam, Coma técnica, SIVASA 8.0

Fuente: Investigación de mercado Cualitativa telemercadeo y proformas.
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.3.2 Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Interno EFI

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.[20]

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.

[20] Ibídem. p. 35.

2. Asignar 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. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a4 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 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2.66, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.[21]

[21] Harold, KOONTZ. (1990). ***Op. Cit.*** p. 35.

CUADRO N° 10

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	*PONDERADO*
FORTALEZAS			
1.- Cuenta con clientes estratégicos.	0.06	4	0.24
2.- La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector.	0.05	4	0.20
3.- Los clientes actuales de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC son clientes estables.	0.06	4	0.24
4.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	0.06	4	0.24
5.- El medio publicitario más usado por esta compañía es la pagina WEB, revistas especializadas y en la guía telefónica de la ciudad.	0.05	2	0.10
6.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	0.05	3	0.15
7.- PINTULAC cuenta con un sistema de comercialización con 33 puntos de venta a nivel nacional, que ayuda directamente a la División Grupos Electrógenos de la Empresa.	0.06	4	0.24
8.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, hace un seguimiento continuo a sus clientes	0.06	4	0.24
9.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, presta ayuda económica y social a sus trabajadores.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1.- La División Generadores de la empresa PINTULAC no cuenta con una verdadera estructura organizacional.	0.05	2	0.10
2.- La División Generadores de la empresa PINTULAC, no cuenta con el personal idóneo.	0.05	2	0.10
3.- No existe planificación financiera.	0.05	1	0.05
4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones.	0.05	1	0.05
5.- Falta de capacitación en lo referente a Grupos Electrógenos.	0.05	2	0.10
6.- No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones.	0.06	1	0.06
7.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no dispone de una liquidez aceptable.	0.06	2	0.06
8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa.	0.05	1	0.05
9.- La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.66

Fuente: PINTULAC. (2011). ***Informe.*** Quito.
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

a) A nivel de subsistema de planeación es importante preguntarse si:

- ¿Existe una misión clara para la Organización? S
- ¿Existen objetivos y metas específicas en las diferentes áreas de la Organización? S
- ¿Participan los directores y los mandos medios en la determinación de los objetivos y metas específicas? S
- ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su área a los diferentes niveles jerárquicos? N
- ¿Se cumplen los objetivos y metas específicas de cada área de la Organización? P
- ¿Si todas las áreas de la organización conocen entre sí los objetivos específicos y metas que corresponden? P
- ¿Son compatibles los objetivos y metas específicas de cada área con los de las demás? S
- ¿Los programas de trabajo de cada área se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles? S

- ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los clientes o usuarios de su área? S

- ¿Se llevan a cabo en todas las áreas de a Organización actividades de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los programas de trabajo? P

CALIFICACIÓN:____75_____%

b) A nivel de subsistema estructural es importante preguntarse si:

- ¿La estructura actual de la Organización responde a su crecimiento y transformación? S

- ¿Están señaladas claramente las funciones de cada área? P

- ¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual de la Organización? P

- ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles de la Organización? P

- ¿Existen en la Organización canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan? S

- ¿La estructura de la Organización facilita la toma de decisiones? S

- ¿Existe un manual de organización de la Organización debidamente actualizado? N

- ¿Existen buenas relaciones con las instituciones que regulan la operación de la Organización? S

- ¿Se conocen en la Organización todos los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos de trabajo? S

- ¿Se cuenta con los apoyos administrativos o logísticos suficientes para el funcionamiento de la Organización? S

CALIFICACIÓN:_____75_____%

c) A nivel de subsistema financiero es importante preguntarse si:

- ¿Cuenta la organización con los recursos financieros adecuados para su operación? S

- ¿Es realista la elaboración de los presupuestos de operación en la Organización? P

- ¿El presupuesto de inversión responde al crecimiento y desarrollo de la Organización? P

- ¿Participan los directores y mandos medios en la elaboración de los presupuestos? S

- ¿Es razonable la distribución de los recursos de la Organización entre las áreas que la integran? S

- ¿Conoce el grupo directivo las metas financieras de la Organización en relación con los resultados esperados de cada área? S

- ¿Cuenta cada área con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación? N

- ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en cada área de la Organización? S

- ¿Se analizan en cada área de la Organización las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de los diferentes insumos de trabajo? S

- ¿Recibe cada área de la Organización apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras? S

CALIFICACIÓN:_____70_____%

d) A nivel de subsistema capital humano es importante preguntarse si:

- ¿Son adecuados los sueldos y salarios de cada área de la Organización, tomando en cuenta los niveles del mercado actual de trabajo? N

- ¿Se han resuelven de manera favorable aspectos que pueden ser motivo de disgusto para el personal de la Organización y que afectan el clima o ambiente organizacional? P

- ¿La actitud del personal de la Organización facilita la realización de sus actividades? S

- ¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo? S

- ¿El estilo de dirección del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas? S

- ¿Son los dirigentes verdaderos colaboradores entre ellos? S

- ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva? P

- ¿Son efectivos los procedimientos para cubrir las vacantes y las políticas para retener al personal? P

- ¿Existe un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la Organización? N

- ¿Existen oportunidades reales de promoción y ascenso en la Organización? P

CALIFICACIÓN:_____60_____%

e) A nivel de subsistema tecnológico es importante preguntarse si:

- ¿La tecnología existente en cada área de la Organización está suficientemente actualizada para las actividades presentes y futuras de la misma? S

- ¿Cuenta la Organización con los insumos en calidad y cantidad necesarias, para asegurar el desarrollo adecuado de sus procesos de trabajo? S

- ¿Los procesos de trabajo de la Organización están organizados para minimizar el espacio y el tiempo entre operaciones? P

- ¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo? S

- ¿Cuentan las diferentes áreas con el equipo y los instrumentos de trabajo necesarios disponibles sin pérdida de tiempo? P

- ¿Hay mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones de la Organización? S

- ¿Se investigan en las diferentes áreas de la Organización, de manera sistemática, los requerimientos de los clientes internos o externos respecto de los productos y servicios? S

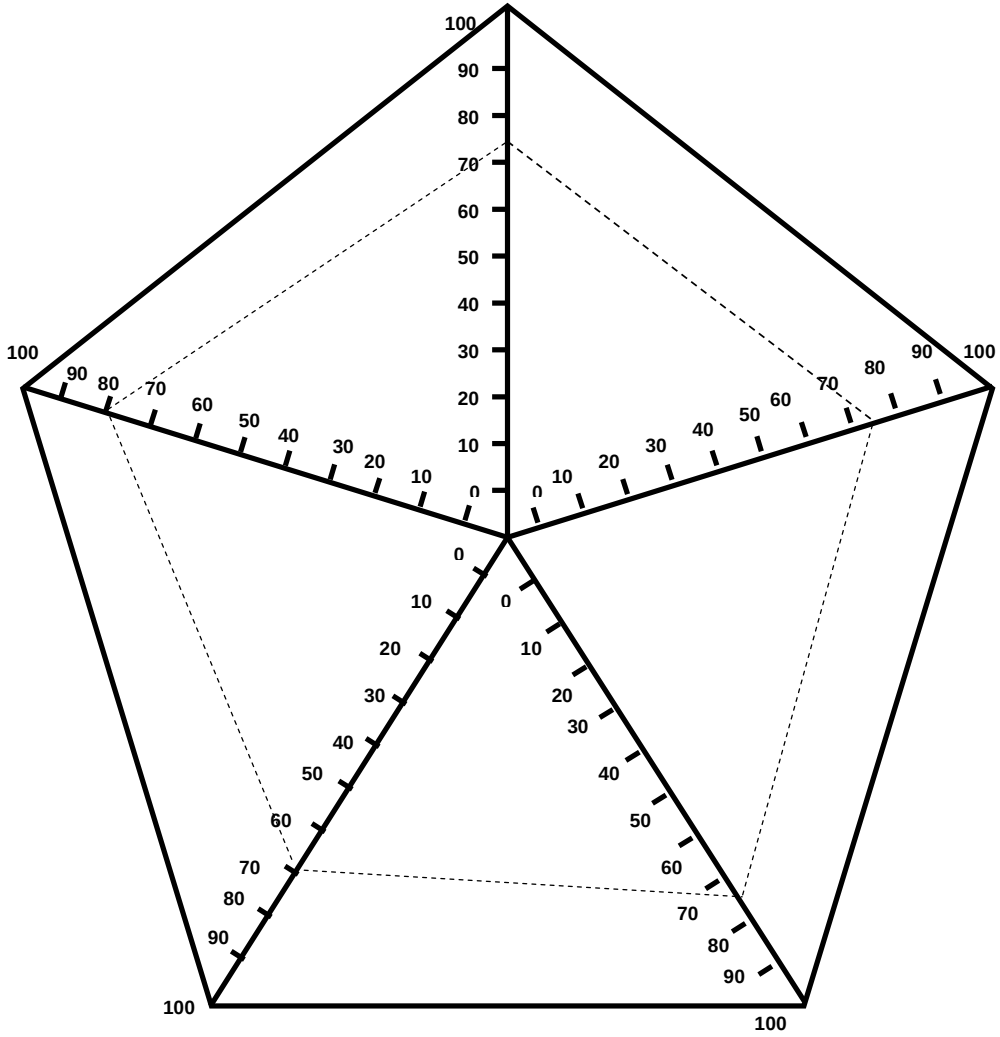
- ¿Se asegura en la Organización el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que ésta ofrece? S

- ¿Las diferentes áreas de la Organización entregan en forma oportuna productos o servicios listos para ser usados por ser utilizados por sus siguientes clientes internos? S

- ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos realmente son tomadas en cuenta en la Organización? S

CALIFICACIÓN:_____80_____%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.[22]

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

[22] Philip, KOTLER. (2003). ***Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras.*** Madrid: Ed. Trias. p. 25.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA ya se explicó en las matrices EFE y EFI.

A. FACTORES EXTERNOS.

Dados por las Oportunidades y Amenazas a la que la empresa está expuesta

Oportunidades:

1. Debido a la dolarización, existe disminución de las tasas pasivas y activas bancarias, lo que ha dinamizado el sector industrial y con ello el sector de Grupos Electrógenos.

2. Los clientes corporativos no escatiman gastos para cubrir sus necesidades de Grupos Electrógenos, pero exigen una buena calidad de los productos y servicios.

3. La competencia juega un papel fundamental en el desarrollo de oportunidades para la empresa, pues no solamente se presenta como un obstáculo, sino abre el camino hacia el desarrollo de mejor calidad en los servicios, de un mejor valor agregado para los clientes, de una mejora constante y continua para la empresa.

Amenazas:

1. La competencia se une o hace alianzas para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Lamentablemente la empresa no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.

2. Las nuevas empresas que comercializan Grupos Electrógenos, debido a que son creadas con estructuras administrativas y operacionales más eficientes y dinámicas, logran rebajar sus costos, ofertando al cliente buen servicio de comercialización de Grupos Electrógenos a bajos precios, lamentablemente no puede disminuir sus costos perdiendo competitividad en relación al precio.

3. Mientras la competencia crece y se fortalece, abarcando mejores porciones del mercado, frente a un desenvolvimiento estático de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC.

B. FACTORES INTERNOS

Los factores internos son dados por las Fortalezas y Debilidades de la empresa.[23]

[23] Henry, MINTZBERG. (2008). ***Op. Cit.*** p. 15.

Fortalezas:

1. PINTULAC, cuenta entre sus clientes a empresas industriales; es decir que puede aprovechar las relaciones entre estas instituciones para captar más clientes; los mismos pueden recomendar a otras instituciones del sector el servicio que presta la compañía, por ello pienso que este aspecto puede transformarse en una Fortaleza.

2. La Gerencia General de toda la empresa está a cargo de una persona que tiene conocimientos tanto de la empresa como del servicio que esta presta;

3. Los clientes actuales de la empresa en su mayoría son clientes estables, es decir que mantienen los contratos del servicio por varios años.

4. En el mercado nacional y local especialmente, la compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta; esto es servicios de Generadores eléctricos de diferentes tipos.

5. El medio publicitario más usado por la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC será las páginas WEB, revistas especializadas, participación en ferias y en la guía telefónica de la ciudad

6. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables; en su mayoría los proveedores les entregan los insumos a crédito lo que representa un beneficio para la empresa.

7. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, hace un seguimiento continuo a sus clientes, sobre su grado de satisfacción de sus necesites, acompañado de un mantenimiento de la cuentas, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela.

8. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, presta ayuda económica y social a sus trabajadores otorgándoles préstamos de emergencia, anticipos y medicinas cuando ellos así lo requieren.

Debilidades:

1. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no cuenta con una verdadera estructura organizacional, se limita al poco conocimiento del mercado y métodos que tiene los administradores en el sector

2. No posee el personal idóneo para dirigir la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, y se la estaba manejando como un producto más de la empresa

3. No existe planificación financiera para esta unidad administrativa lo que produce la falta de presupuestos de operación.

4. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van

creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones.

5. Al no disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones no se pueden destinar porcentajes para publicidad, para investigación del mercado, para capacitación del personal, etc., esto conlleva a ejecutar las acciones de una manera tradicional sin especializaciones reales con pronósticos de rentabilidad acordes a la realidad del mercado.

6. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no dispone de una liquidez aceptable por cuanto no se han hecho nuevas inversiones ni se ha tratado de captar nuevos socios para incrementar el capital de la empresa.

8. Falta una política de crecimiento sustentado de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, que englobe una campaña de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado y un plan financiero de crecimiento.

9. En definitiva puedo afirmar que la administración de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.

2.5 POLÍTICAS

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, aplicará los siguientes principios de responsabilidad social.

A. PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC

1. Integridad

- Actuar con coherencia.
- Decir la verdad.
- Defender el bien.
- Cumplir con las promesas.

2. Responsabilidad

- Asumir las propias delegaciones.
- Admitir y corregir las fallas.

3. Respeto

- Respetar activamente a los demás.

4. Solidaridad

- Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo.

- Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.

- Perdonar las fallas y velar por su corrección.

B. VALORES DE LA DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC

1. Compromiso Con El Socio/Clientes / Establecimientos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con valores agregados.

2. Compromiso con el logro:

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

3. Compromiso con La Calidad Total

- Calidad en el servicio.
- Calidad en las propuestas de valor.
- Calidad en la comunicación.

4. Compromiso con la claridad y la transparencia.

- En nuestro desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

5. Compromiso con el trabajo en equipo.

   - Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores.
   - Los logros son de todos.

6. Compromiso con la responsabilidad corporativa.

   - Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

C. PRINCIPIOS MORALES

1. Integridad

   - Actuar en coherencia con los principios
   - Decir la verdad
   - Defender el bien
   - Cumplir con las Promesas

2. Responsabilidad

   - Asumir las propias delegaciones
   - Admitir y corregir las fallas

3. Respeto

- Respetar activamente a los demás

4. Solidaridad

- Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

- Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común. Perdonar las fallas y velar por su corrección.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, entiende la Responsabilidad Corporativa (RC) como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones, sobre los distintos públicos con los cuales se relaciona.

2.6 MAPAS ESTRATÉGICOS

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no posee Mapas Estratégicos en relación a sus funciones.

2.7 BALANCED SCORED CARD

2.7.1 Medidas Económico – Financieras

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, resultará fundamental para poder formular estrategias adecuadas y enfrentarle de mejor forma a la competencia. La empresa, de acuerdo a su organización cuenta con un Departamento Administrativo-Financiero encargado de cumplir las funciones administrativas y financieras de la organización pero que lamentablemente solo cumple funciones de Secretaria y Tesorería.[24]

Existe una gran debilidad en esta área; ya que la compañía se limita únicamente hacer cobranzas y pagos no hay una verdadera planificación financiera en la empresa.

2.7.2 Clientes

Los clientes en su mayoría constituyen empresas o personas intermediarias para llegar al usuario final. Se consideran clientes principalmente del sector industrial, la construcción, sector petrolero, sector minero.

[24] Davis, KEITH. (2003). ***Comportamiento Humano en el Trabajo.*** Madrid: Ed. Prentice Hall. p. 60.

2.7.2.1 Nivel de Satisfacción del Cliente

En ocasiones en las empresas se utilizan los términos satisfacción y calidad como sinónimos, sin embargo la relación entre ambas no está clara, inclusive algunos autores los utilizan indistintamente cuando se refieren a las mediciones de Nivel de la satisfacción del cliente (NSC). En algunos casos se ha considerado que la satisfacción está referida a transacciones individuales y no a un juicio global que se aplicaría a la calidad en el servicio que sería el resultado de repetidas satisfacciones. En el presente caso se utiliza satisfacción o calidad en el servicio indistintamente, pero siempre se estamos refiriendo al resultado de múltiples experiencias del cliente con la empresa evaluada, no presenta una manera organizada de control de satisfacción referida por este o quedar satisfechos con el trabajo es un buen indicador.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrollará, básicamente, dentro del marco del método analítico, utilizando herramientas de análisis teórico - deductivas. El análisis permitirá conocer las características alimenticias de las familias ecuatorianas. En tanto que la teoría deductiva permitirá analizar los fenómenos económicos desde los aspectos generales hacia los particulares.[25]

[25] Francisco, RON. (2009). ***Metodología de la Investigación.*** Quito: Ed. E.P.N. p. 15.

MÉTODOS UTILIZADOS

Método Inductivo

El Método Inductivo es un proceso en el que, a partir de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados Dicho método utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos.

MÉTODO DEDUCTIVO

Debido a que se parte del análisis del entorno interno y externo de la investigación para que de esta manera se desarrolle la propuesta adecuada.

- Se realizarán entrevistas a líderes de la competencia y líderes de la opinión publica.

- Recopilación bibliográfica de ediciones actuales e innovadoras.

- Internet: La navegación por Internet dará un mayor acceso a la información referente al tema a nivel mundial.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación.

POBLACIÓN

Se define a la población, en su acepción sociológica, como “Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo”. En cualquier investigación, el primer problema que aparece, relacionado con este punto, es la frecuente imposibilidad de recoger datos de todos los sujetos o elementos que interesen a la misma.

Esta consideración conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra. En la presente investigación la población sería aplicada a los profesionales de Ingeniería Eléctrica, inscritos en el Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha – CIIEPI.

MUESTRA

Habitualmente, el investigador no trabaja con todos los elementos de la población que estudia sino sólo con una parte o fracción de ella; a veces, porque es muy grande y no es fácil abarcarla en su totalidad.

Por ello, se elige una muestra representativa y los datos obtenidos en ella se utilizan para realizar pronósticos en poblaciones futuras de las mismas características.

Salvo en el caso de poblaciones pequeñas, pocas veces en una investigación se cuenta con el tiempo, los recursos y los medios para estudiar una población completa.

A veces ni siquiera se puede delimitar exactamente una población, otras veces la población total “aún no existe” como sucede en los estudios sobre predicción.

Estos motivos de tiempo, coste, accesibilidad a los individuos y complejidad de las operaciones de recogida, clasificación y análisis de los datos hacen que la gran mayoría de los proyectos de investigación no estudien más que una parte representativa de la población, denominada muestra. Esto se puede hacer así porque, si se selecciona correctamente la muestra, ésta puede aportarnos información representativa y exacta de toda la población.

Se conoce con el nombre de muestreo al proceso de extracción de una muestra a partir de la población. El proceso esencial del muestreo consiste en identificar la población que estará representada en el estudio.

Luego, la muestra es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las

propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación.

Para la obtención del tamaño de la muestra se ocupará la siguiente fórmula estadística, para poblaciones infinitas.

Para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestados, se aplica un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, reflejado en la siguiente fórmula:

$$n= \frac{Z^2 * N*p*q}{e^2(N-1)+Z^2(p*q)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z2: Nivel de confianza 95% (1.96)

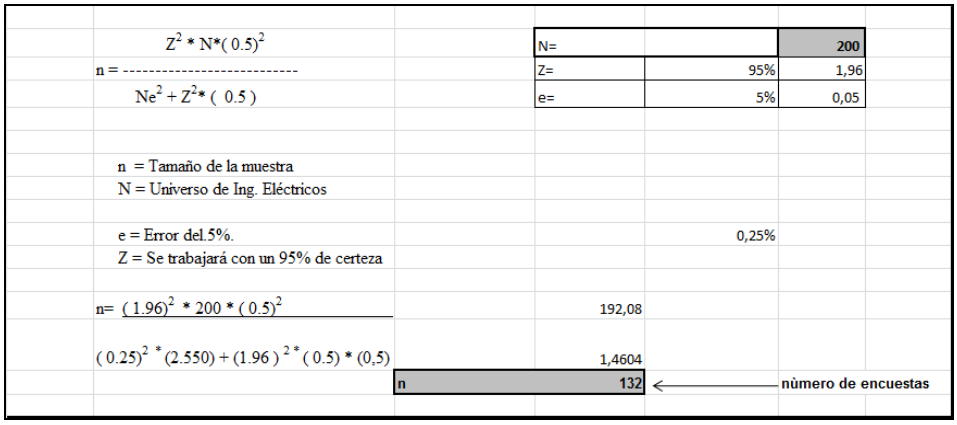
N: Universo o población

p: Probabilidad de éxito 50%

q: Probabilidad de fracaso 50%

e: Margen de error 5%

Tamaño de la muestra de Ingenieros Eléctricos activos de Pichincha.



$$n = \frac{Z^2 * N*(0.5)^2}{Ne^2 + Z^2*(0.5)}$$

N=			200
Z=		95%	1,96
e=		5%	0,05

n = Tamaño de la muestra
N = Universo de Ing. Eléctricos

e = Error del.5%.
Z = Se trabajará con un 95% de certeza

$$n = \frac{(1.96)^2 * 200 * (0.5)^2}{(0.25)^2 * (2.550) + (1.96)^2 * (0.5) * (0,5)}$$

		0,25%	
	192,08		
	1,4604		
n	132	←	número de encuestas

Luego se tiene que estructurar 132 encuestas a Ingenieros Eléctricos del sector.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

LA ENCUESTA

La encuesta es uno de los reglas más utilizados que sirve para comprobar la oferta y demanda de un producto o servicio a través de la preparación de preguntas consultadas o cierto número de personas, establecidas según datos estadísticos y cálculos matemáticos, para satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado, la técnica que se utilizó fue:

La encuesta personal: *es* la más usada ya que consiste en una entrevista entre el encuestador y la persona encuestada. Entre las principales ventajas que se obtuvo al aplicar las encuestas radica en que se pudo

disipar las dudas y aclarar las respuestas en el momento en que se realizaba, poco a poco se pudo segmentar los datos de las personas encuestadas y por último la encuesta quedó claramente definida. Mientras que por otro lado están las desventajas de que es muy larga la sistematización de información y su duración.

A continuación se analizará los resultados obtenidos a través de las encuestas dirigidas a consumidores de Grupos Electrógenos del Distrito Metropolitano de Quito.

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - FCAC

ESPECIALIDAD MARKETING

Estimado Sr. /a la información que suministre en la presente encuesta tiene el carácter de análisis sobre gustos y preferencias de los consumidores de Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto Ud. no se verá comprometido por su información; por lo que de antemano agradezco su colaboración objetiva.

Determinar de la demanda de Grupos Electrógenos

1. ¿Adquiere usted algún tipo de generadores?

   (INDICA LA DEMANDA DE EQUIPOS)

   O Sí

   O No (termina la encuesta)

   Porque? ----------

2. ¿Qué marcas usted prefiere de Grupos Electrógenos?

   (INDICA LAS MARCAS LÍDERES DEL MERCADO)

   O Perkins

   O Cummins

   O Deutz

   O Caterpillar

   O Otros

3. ¿Tiene usted algún tipo de interés en la procedencia de Grupos Electrógenos?

   (INDICA SI ES UN FACTOR DE ELECCIÓN LA PROCEDENCIA)

   O Sí

   O No

   Porque? ----------

4. ¿Cómo influye en la decisión de compra, la procedencia de los equipos?

   (SIRVE PARA TOMAR DECISIONES AL TRAER LOS EQUIPOS)

   O Poco

   O Mucho

   O Bastante

   O Nada

4. ¿Con que tipo de motores y alternadores está familiarizado?

   (NOS PERMITE SABER EL CONOCIMIENTO DE MARCAS DEL CLIENTE)

   O Stamford

   O Marathon

   O Otros

5. ¿En qué rango de tiempo usted necesita el equipo?

   (SABREMOS LA NECESIDAD DE ENTREGA DE LOS EQUIPOS)

   O De 2 – 4 semanas?

   O De 4 – 6 semanas?

   O De 8 – 12 semanas?

   O Otros

6. ¿Usted necesita en su decisión de compra?

   (NOS PERMITIRÁ SABER LA PREFERENCIA DE EQUIPOS A IMPORTAR)

   O Grupo Electrógeno Cabinado

   O Grupo Electrógeno Abierto

   Porque? ----------

7. ¿Al momento de comprar un Grupo Electrógeno, usted lo hace en función de?

   (NOS AYUDARA EN POST VENTA)

   O Garantía del equipo

   O Mantenimiento

   O Stock de repuestos

   O Otro

8. ¿El servicio de LLAVE EN MANO (Equipo, Transporte, Montaje e Infraestructura) que ofrece la empresa, le interesaría?

   (NOS INDICA CUANTO SE VALORA TODO UN SERVICIO COMPLETO)

   O Sí

   O No

Como debería ser este servicio? ----------

---

9. ¿Cuál es el monto de compra que realiza?

(CONOCEREMOS EL PODER ADQUISITIVO)

$ 3.000 - $ 5.000

$ 5.001 - $ 10.000

$ 10.001 - $ 50.000

$ 50.001 en adelante

10. ¿Cómo le gustaría que le entreguen el producto / servicio?

(CONOCEREMOS LA LOGÍSTICA QUE NECESITAMOS)

O En el sitio

O Que retire de la bodega de la empresa vendedora

11. ¿Cómo le gustaría que se le brinde la asesoría e información?

(PARA EL MANEJO DE CANALES)

O Personal

O Web

O Otros

12. ¿Qué características debería tener la empresa, al momento de la entrega del producto / servicio?

(SABREMOS PORQUE NOS ELEGIRÍAN AL MOMENTO DE COMPRAR)

- o Puntualidad
- o Seguridad Logística
- o Otros

13. ¿Qué empresas le han ofrecido un producto / servicio similar?

(AYUDA A SABER MÁS DE LA COMPETENCIA).

Tiene algún tipo de comentario

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

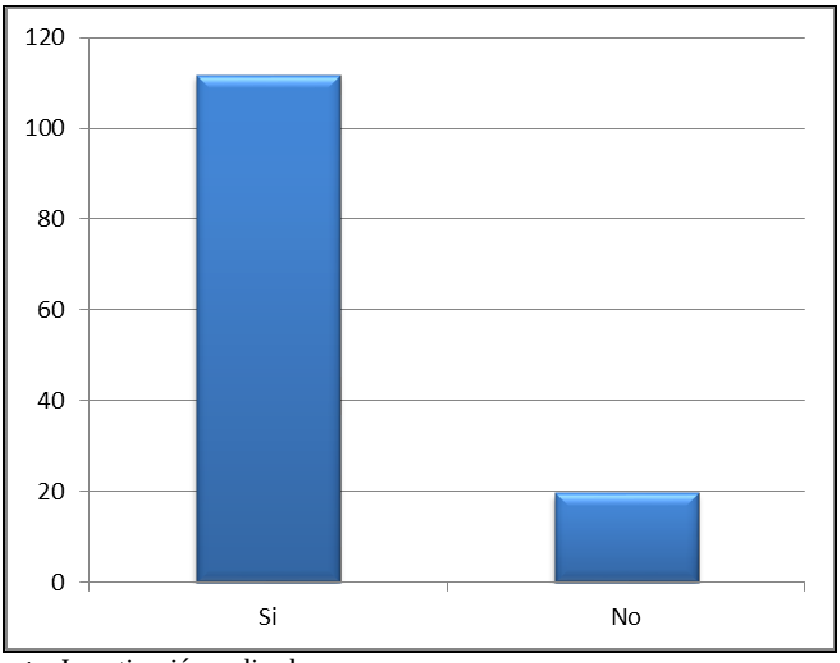
1 ¿Adquiere usted algún tipo de generadores?

CUADRO N° 11

Si	112	85%
No	20	15%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 10: ¿Adquiere usted algún tipo de generadores?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Del total de profesionales encuestados el 85% respondió que estaría interesa en adquirir algún tipo de generadores. Lo que da la opción de un fuerte nicho de mercado.

Al generar este planteamiento genera un fortalecimiento de Marca y fácil posicionamiento de la nueva línea de negocio. La estrategia de empuje.

Usted no tiene que esperar a que el proceso comercial de venta termine para que pueda incrementar el ingreso que Usted obtiene de un cliente. Usted puede comenzar desde el preciso momento en que su cliente está iniciando su proceso de compra. Este método se conoce como "engrosar el pedido". En seguida le explicamos la forma de implementarlo.

Registre los datos de la orden de compra. Entonces como por casualidad ofrezca a su cliente la opción de adquirir un mejor producto o servicio, o en todo caso añadir alguna otra partida a la orden de compra. Ofrezca un precio especial que sea válido solamente si el cliente acepta en ese momento.

Es sorprendente darse cuenta qué tan receptivo es un cliente a este tipo de ofertas atractivas cuando está en el proceso de ejercer un presupuesto. Estudios en esta materia reportan que en cerca de un 50% de los casos el cliente acepta engrosar el pedido.

Es muy redituable implementar esta técnica en los sitios de comercio electrónico. Al momento en que el visitante ordene un artículo, se sugiere la compra de una segunda partida a un precio especial, oferta

que será válida sólo en el caso de que el cliente presione la opción de "SI" en ese preciso momento.

2. Productos alternos

Muchos negocios exitosos obtienen la mayor parte de sus utilidades a través de productos alternos, que no es otra cosa más que las ventas a nuestros actuales clientes de otros productos o servicios relacionados con el giro de nuestro negocio. Una vez que una persona o empresa adquirió algo con Usted es fácil que realicen una segunda compra.

Si su negocio no cuenta con esos productos, localice otras empresas que vendan productos o servicios relacionados al suyo. Negocie entonces con esas empresas un contrato para ofrecer los productos de ellos a los clientes de Usted a cambio de un porcentaje de las ganancias.

En el Internet Usted puede registrarse en algún programa de afiliación que ofrezca productos o servicios similares a los de su producto primario. Informe entonces a sus clientes acerca de los productos y beneficios de tal programa, lo cual puede realizarlo a través de su Sitio Web, e incluya su registro como referencia. El programa de afiliación se encargará del resto y le pagará a Usted una comisión.

3. Ventas por referencias

¿Dispone Usted de un sistema para obtener referencias de nuevos prospectos de parte de clientes satisfechos? Si no cuenta con él, Usted está dejando ir cuantiosas ventas que podría obtener fácilmente implementando un sistema de este tipo.

Una forma de obtener referencias de nuevos prospectos por parte de sus actuales clientes es por medio de una sencilla encuesta. Envíela por mensajería, correo electrónico, fax o publíquela en su Sitio Web.

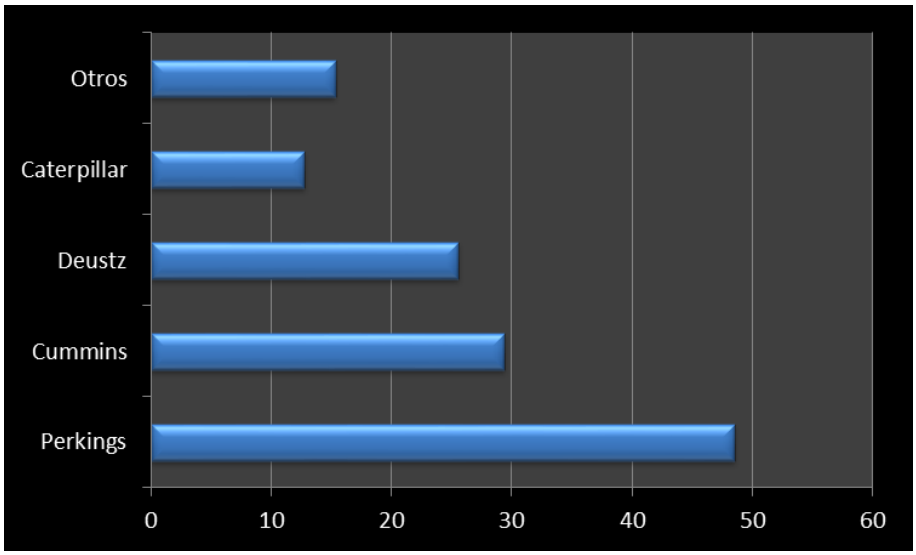
2. ¿Qué marcas usted prefiere de Grupos Electrógenos?

CUADRO N° 12

Perkins	49	37%
Cummins	29	22%
Deutz	26	19%
Caterpillar	13	10%
Otros	15	12%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 11: ¿Qué marcas usted prefiere de Grupos Electrógenos?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La marca Perkins es la más aceptada por los encuestados representando un 37 %, seguida de la marca Cummins con un valor porcentual del 22% y un valor del 19% representa a la marca Deustz. Es decir el 78% el marcado industrial prefiere las 3 marcas antes mencionadas. En relación a la marca Caterpillar representa un 10% de aceptación del mercado esto se debe a que dicha marca oferta equipos de gran capacidad. Ventaja competitiva e impulsora en 78 % de mercado, mismo que se proyecta el crecimiento de producto en un 42% como objetivo.

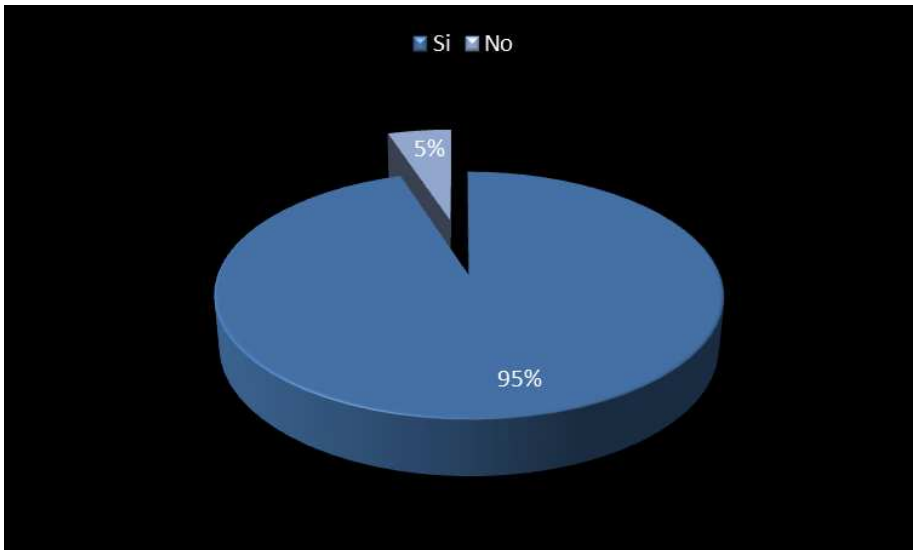
3. ¿Tiene usted algún tipo de interés en la procedencia de Grupos Electrógenos?

CUADRO N° 13

Si	125	95%
No	7	5%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 12: ¿Tiene usted algún tipo de interés en la procedencia de Grupos Electrógenos?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Existe una gran aceptación en relación a la procedencia de los equipos, electrógenos representados por un 95%. Especialmente si provienen de Brasil, México, Perú, Colombia. Cabe señalar que a los encuestados les interesa muy poco adquirir equipos de procedencia China.

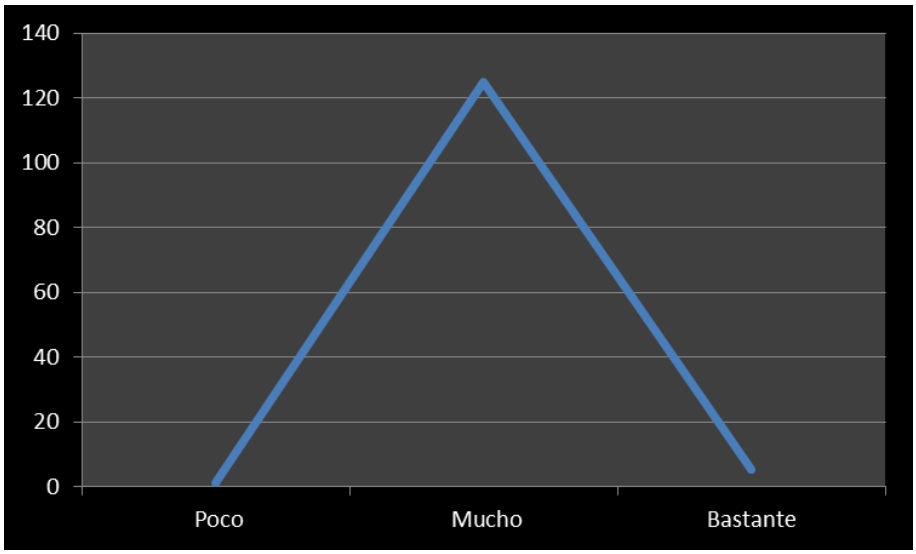
4. ¿Cómo influye en la decisión de compra, la procedencia de los equipos?

CUADRO N° 14

Poco	1	1%
Mucho	125	95%
Bastante	5	4%
Nada	0	0%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 13: ¿Cómo influye en la decisión de compra, la procedencia de los equipos?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La procedencia de los equipos es muy importante al momento de adquirir los mismos, con un valor representado del 95% a la variable "Mucho".

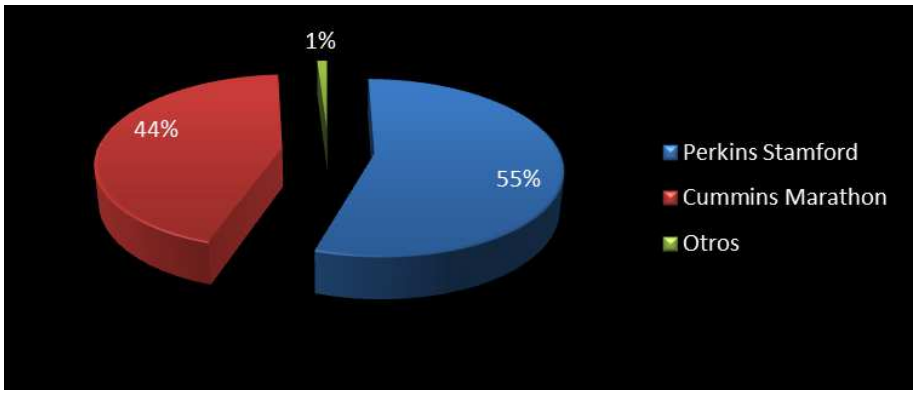
5. ¿Con que tipo de motores y alternadores está familiarizado?

CUADRO N° 15

Stamford	72	55%
Marathon	58	44%
Otros	1	1%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 14: ¿Con que tipo de motores y alternadores está familiarizado?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La marcas Perkins y Cummins representan el 99% de familiaridad en relación a equipos electrógenos se refiere.

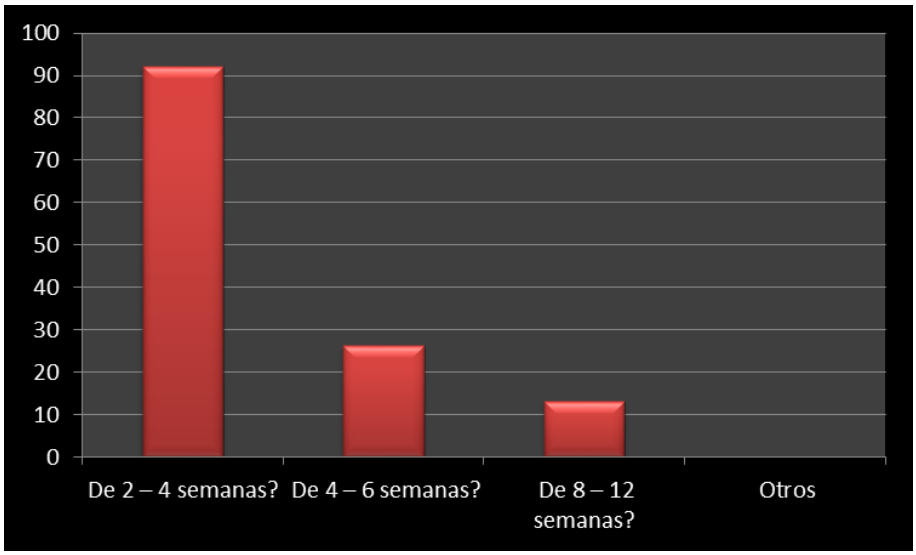
6. ¿En qué rango de tiempo usted necesita el equipo?

CUADRO N° 16

De 2 – 4 semanas?	92	70%
De 4 – 6 semanas?	26	20%
De 8 – 12 semanas?	13	10%
Otros	0	0%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 15: ¿En qué rango de tiempo usted necesita el equipo?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El 70% de los encuestados desea los equipos de generación de energía eléctrica entre 2 a 4 semanas. Seguidos del 20% cuyo tiempo oscila entre 4 a 6 semanas. Cabe señalar que solo el 10% necesita el equipo electrógeno entre 8 a 12 semas.

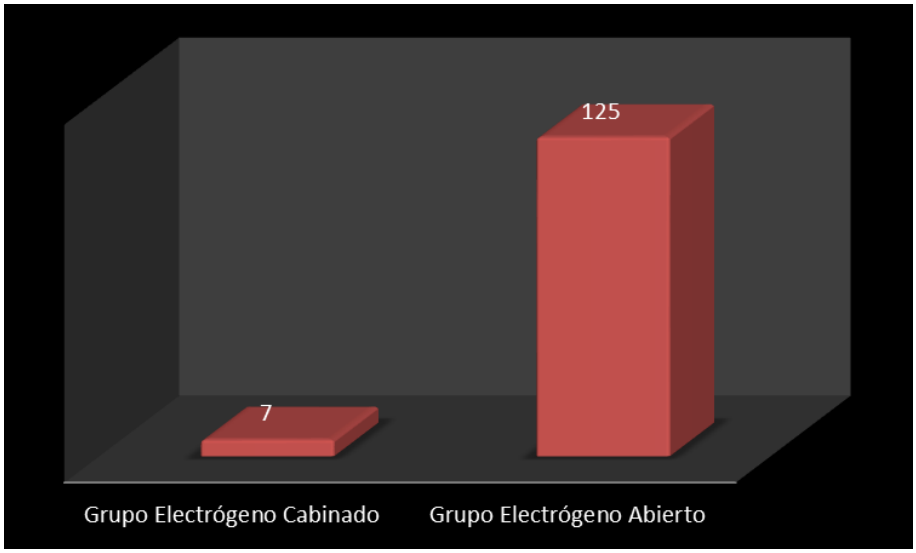
7. ¿Usted necesita en sí, decisión de compra de: ?

CUADRO N° 17

Grupo Electrógeno Cabinado	7	5%
Grupo Electrógeno Abierto	125	95%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 16: ¿Usted necesita en si decisión de compra?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El 95% de los encuestados contestos que necesita el equipo electrógeno abierto, posiblemente el factor económico influye en esta respuesta. Apenas el 5% lo necesita Cabinado, es decir instalado.

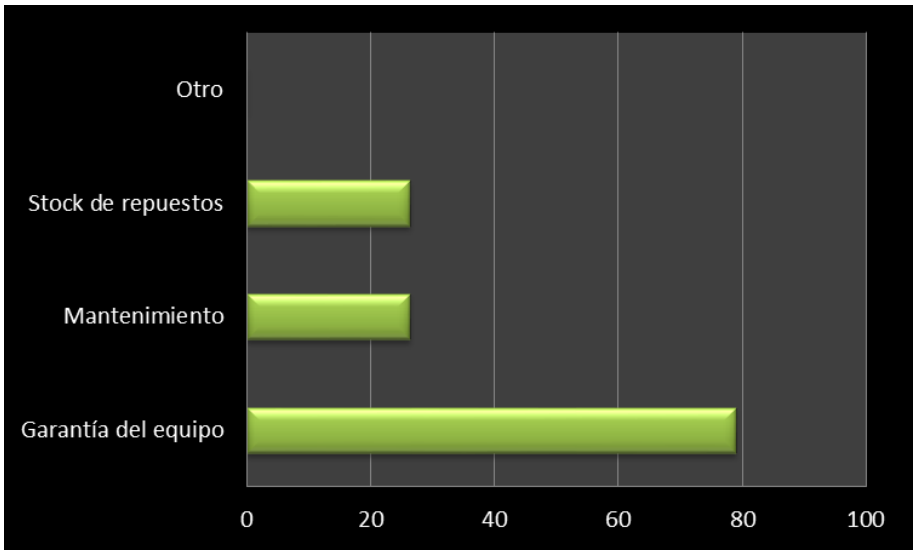
8. ¿Al momento de comprar un Grupo Electrógeno, usted lo hace en función de?

CUADRO N° 18

Garantía del equipo	79	60%
Mantenimiento	26	20%
Stock de repuestos	26	20%
Otro	0	0%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 17: ¿Al momento de comprar un Grupo Electrógeno, usted lo hace en función de?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Al momento de comprar un equipo, la garantía es la principal condición, representando un 60% en importancia. El mantenimiento post venta representa un 20%, igual valor represento el debido stock de repuestos.

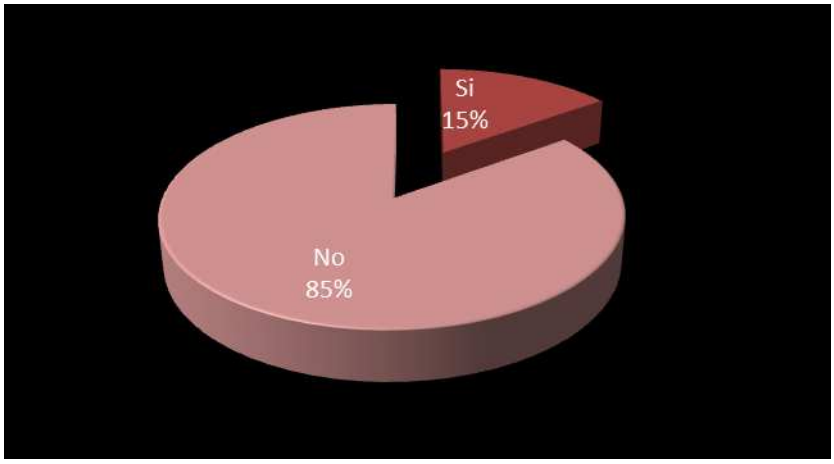
9. ¿El servicio de LLAVE EN MANO (Equipo, Transporte, Montaje e Infraestructura) que ofrece la empresa, le interesaría?

CUADRO N° 19

Si	20	15%
No	112	85%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 18: Servicio de llave en mano



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El servicio LLAVE EN MANO, no le interés a al sector encuestado, apenas representa un 5% de importancia.

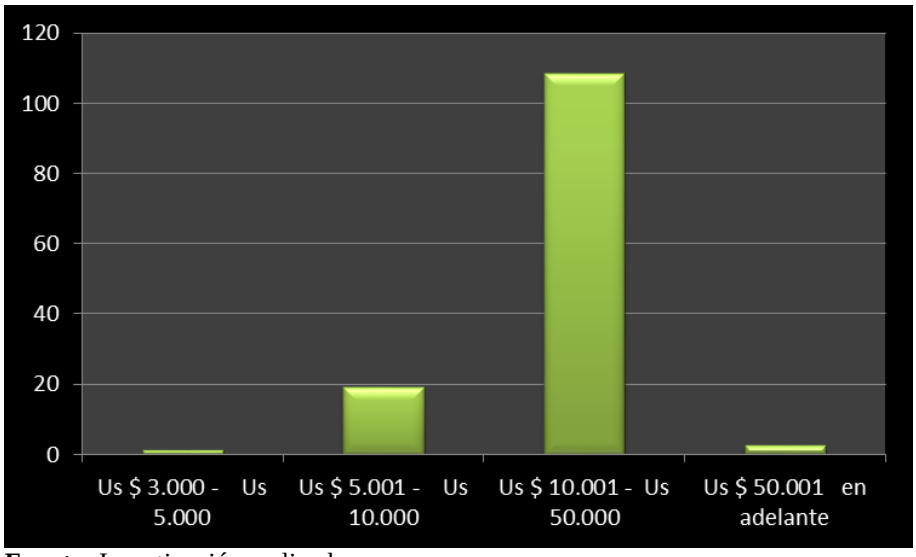
10 ¿Cuál es el monto de compra que realiza?

CUADRO N° 20

$ 3.000 - $ 5.000	1	1%
$ 5.001 - $ 10.000	19	15%
$ 10.001 - $ 50.000	109	83%
$ 50.001 en adelante	3	2%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 19: ¿Cuál es el monto de compra que realiza?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

En relación al monto de compra, los equipos electrógenos representan un 85% en valores financieros que van entre a $ 10.001 - $ 50.000 y tiene un valor porcentual del 15% aquellos cuyo precio oscila entre $ 5.001 - $ 10.000.

Apenas un 2% les interesa compras equipos cuyo valor sobrepasa entre $ 50.001 en adelante.

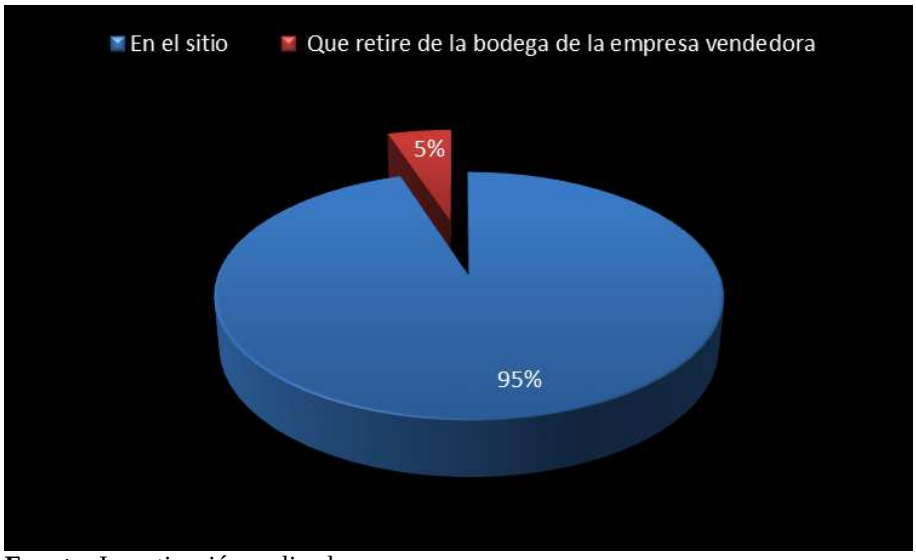
11. ¿Cómo le gustaría que le entreguen el producto / servicio?

CUADRO N° 21

En el sitio	125	95%
Que retire de la bodega de la empresa vendedora	7	5%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 20: Cómo le gustaría que le entreguen el producto / servicio?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Al 95% de los profesionales encuetados prefieren que se les entre en el sitio de instalación el equipo, cabe señalar que apenas un 5% retira de las bodegas de la empresa vendedora dicho equipo.

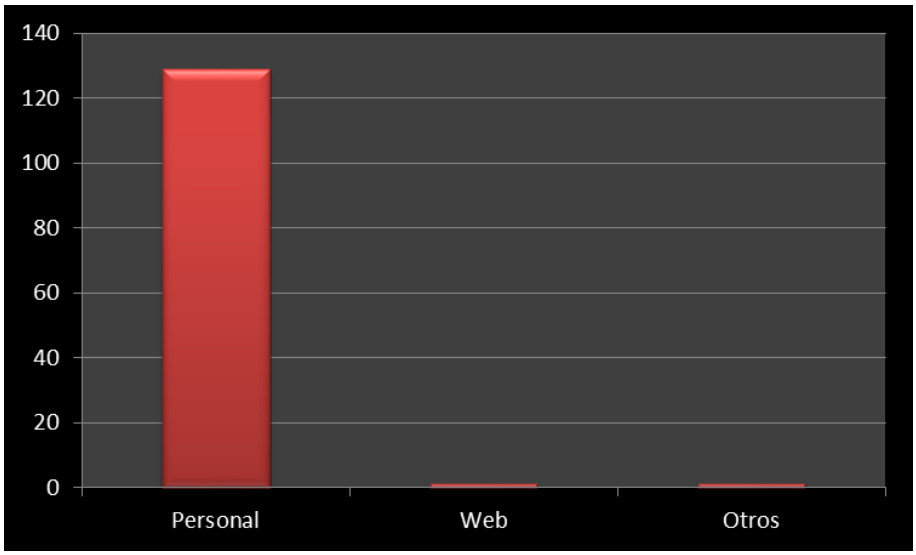
12. ¿Cómo le gustaría que se le brinde la asesoría e información?

CUADRO N° 22

Personal	129	98%
Web	1	1%
Otros	1	1%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 21: ¿Cómo le gustaría que se le brinde la asesoría e información?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El 98% de los encuestados prefieren un asesoramiento personalizado al momento e adquirir equipos electrógenos, apenas un 1% lo hace mediante la Web y 1% mediante otros medios.

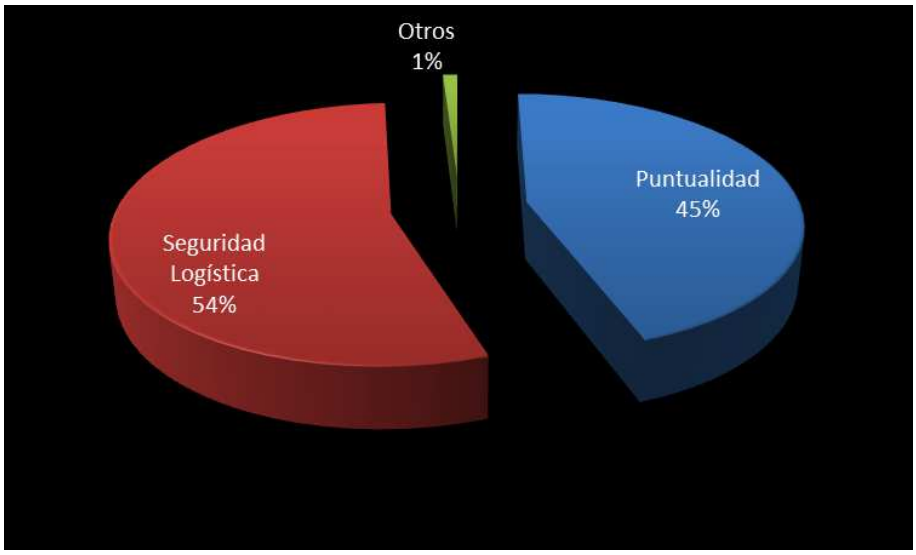
13. ¿Qué características debería tener la empresa, al momento de la entrega del producto / servicio?

CUADRO N° 23

Puntualidad	59	45%
Seguridad Logística	72	54%
Otros	1	1%
Total	132	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 22: ¿Qué características debería tener la empresa, al momento de la entrega del producto / servicio?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Las características principales que deberían tener la empresa al momento de ofertar dichos equipos serian puntualidad con un valor porcentual del 45%, seguridad logística un 54%

14. ¿Qué empresas le han ofrecido un producto / servicio similar?

Las empresas que ofertan igual servicio fueron:

- ENERGY PLAM
- COMATECNICA
- INDUSUR
- SIVASA

Cabe señalar que la marca del equipo, su procedencia y el precio son los factores determinantes al momento de adquirirlos.

En relación a la empresa que oferta dichos equipos, es indispensable que cumpla los tiempos de entrega y garantía de los mismos.

Luego el servicio de provisión de equipos, de repuestos y servicios de mantenimientos son indispensables.

Además un valor muy importante es el servicio de post-venta que se realice a los clientes de la empresa.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Un grupo electrógeno es un elemento generador de energía eléctrica, idóneo para las aplicaciones profesionales y domésticas donde no hay red eléctrica disponible; también se utilizan como alternativa de suministro

de energía eléctrica en caso de emergencias, en industrias o residencias, cuando la red principal de abastecimiento eléctrico no está disponible.

En el mundo del trabajo se utiliza, entre otros muchos casos, para proveer de suministro de energía eléctrica a obras de construcción alejadas de núcleos urbanos (alumbrado, hormigoneras, taladros, etc.), para alimentar bombas de achique de agua, para alumbrado y alimentación de electrodomésticos en los puestos de los mercados ambulantes etc. Los grupos electrógenos generan una tensión de 2.5 Kw a 15 Kw entre ambos polos (los monofásicos) y 16 KW a 2 MW entre fases (los trifásicos). A todos los efectos debe considerarse que los riesgos que implican estas tensiones son idénticos a los producidos por las tensiones suministradas por las compañías generadoras.

Un grupo de pequeña potencia entraña un riesgo en cuanto a electrocución igual que otro grupo de mucha mayor potencia, sin embargo estos últimos tienen unas garantías en cuanto a su instalación que no se dan en los primeros.

Cuando una instalación eléctrica es alimentada mediante un grupo electrógeno la protección que se adopte contra contactos eléctricos indirectos deberá abarcar además de los receptores, equipos y masas de la instalación, a las masas del grupo y de sus equipos auxiliares, también susceptibles de adquirir tensiones peligrosas respecto a tierra.

En la realización del diseño deberá tenerse en cuenta que: La aplicación de los sistemas de protección convencionales, válidos para proteger receptores y masas de la instalación no resuelve de forma inmediata y en todos los casos la protección de las masas del grupo.

Por muchas causas naturales puede ser cortada la energía eléctrica, por eso es necesario disponer de este tipo de generadores eléctricos, nombrados generadores eléctricos de emergencia.

En los últimos años el mercado de los generadores eléctricos ha avanzado mucho y ya no es necesario pagar el triple por un generador eléctrico de marca, ya que las segundas marcas actualmente se fabrican con motores de los mejores fabricantes del mercado y en la mayoría de casos se superan las prestaciones consiguiendo una relación calidad-precio insuperable.

Las razones más claras por las que la empresa comercializadora de equipos electrógenos se ha posicionado son las siguientes:

- Excelente servicio venta.

- Servicio comercial especializado por ingenieros, técnicos y servicios.

- Disponibilidad inmediata de todos los accesorios y recambios.

- Innovación continuada para buscar soluciones a las necesidades de clientes.

- Gran calidad en las fabricaciones, utilizando la última tecnología.

- Todos los motores son probados antes de terminar el ensamblaje.

- Garantía de un perfecto funcionamiento.

- Antes de comprar generadores eléctricos.

- Hay que determinar los elementos necesarios.

    - Suma del total de vatios necesarios para poder determinar el tipo de generador eléctrico que necesita.

    - Tener en cuenta el clima, los productos delicados y la corriente de agua.

    - Cuestiones de seguridad para generadores eléctricos.

Intención de evitar que la electricidad generada por los generadores eléctricos de alimentación inversa en un sistema eléctrico de distribución de la utilidad de la promulgación de este capítulo.

Todo generador eléctrico que sea capaz de estar conectado temporalmente al sistema eléctrico de un cliente, que normalmente son suministrados por una empresa eléctrica o el estado o la agencia pública local, estará conectado sólo después de la apertura del interruptor principal del cliente, de modo como para aislar el sistema eléctrico del cliente de la eléctrica corporación o agencia estatal o local.

Todo fabricante de un generador eléctrico que es capaz de estar conectado de forma permanente o temporalmente a una estructura comercial, industrial o residencial de sistema eléctrico, deberá incluir una declaración de advertencia en el generador eléctrico de manual de instrucciones y una etiqueta de advertencia legible en el generador eléctrico que explique los peligros de retroceso hacia el interior del sistema de distribución de una empresa de servicios públicos. Lo mismo la información de alerta se incluirá en todos los anuncios que ofrecen generadores eléctricos.

2.7.3 Recursos Humanos

La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, por la naturaleza de sus actividades tendrá gran rotación de personal tanto en la parte administrativa cuanto en la operativa; esto hace que la nómina cambie constantemente.

Esta División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, contará para su administración con una persona Responsable de la Comercialización, un

Asistente Financiero, Secretaria, Supervisor de Operaciones. Al inicio de la comercialización de los Generadores el personal especialmente en la parte administrativa son personas que mantienen en su mayoría vínculos familiares o fraternales con sus directivos.

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORE CARD

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.[26]

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

---

[26] R., KAPLAN y D., NORTON. (2001). ***Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard).*** Barcelona: Ed. Gestión 2000. pp. 105-139.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

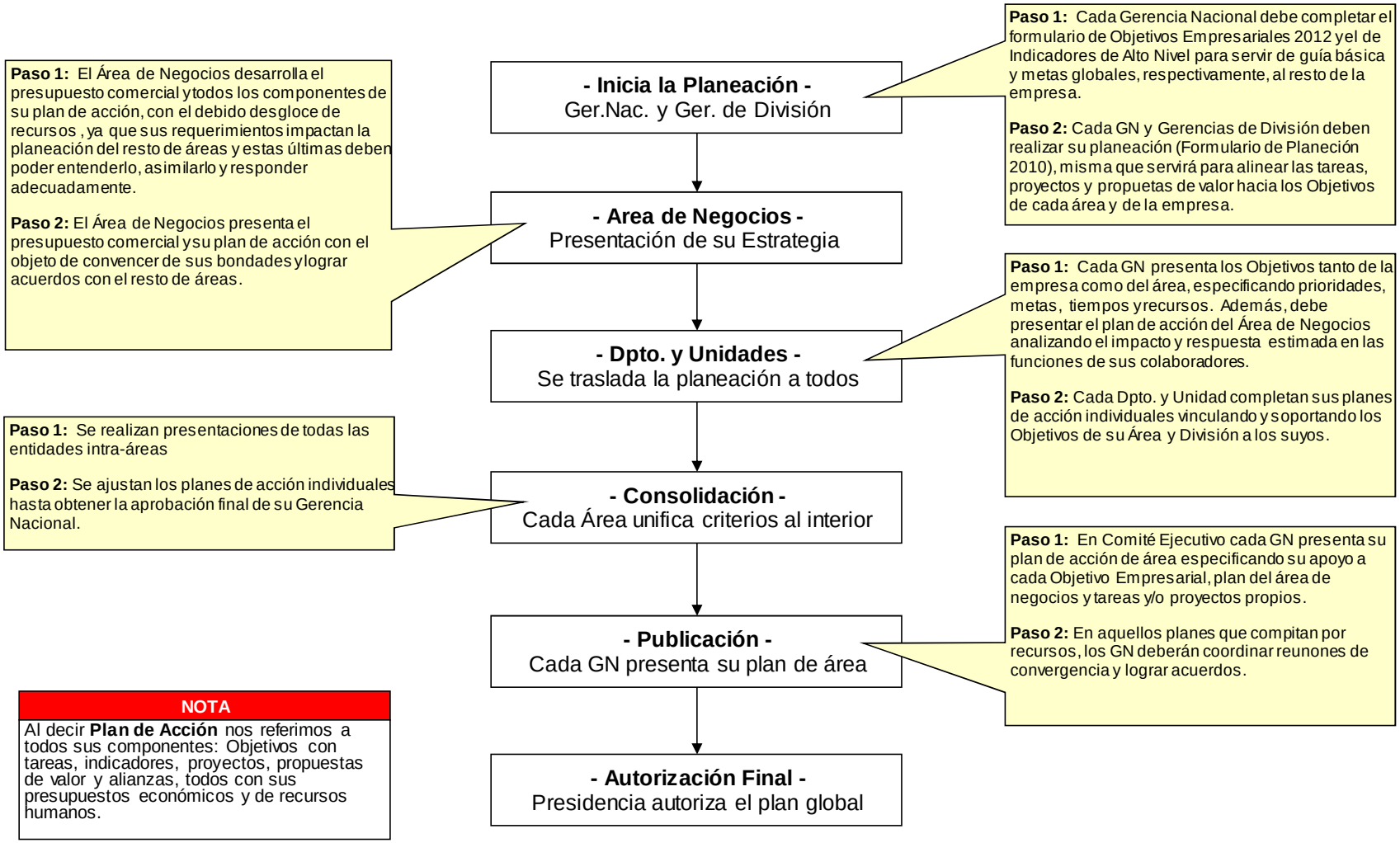
Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

a) Objetivos
b) Estrategias
c) Recursos
d) Implementación
e) Seguimiento
f) Evaluación

GRÁFICO N° 23: Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

3.3 PRINCIPIOS

- INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Mediante la utilización de herramientas, sistemas, programas y equipos tecnológicos actualizados.

- RESPONSABILIDAD SOCIAL: Por parte de todos sus miembros, para ofrecer a la División Generadores de la empresa PINTULAC, y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.

- EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN: Reflejando eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas nuestras actividades.

- COMPORTAMIENTO ÉTICO INTEGRAL: Desechando de la Dirección de Gestión Financiera y siendo intolerantes ante toda muestra de corrupción, falta o abuso.

- DESARROLLO HUMANO: Creemos que el eje del crecimiento es el desarrollo de las personas, tanto en el ámbito personal como profesional.

- CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS: Como base fundamental para regular las relaciones y la comunicación, y para el logro del correcto desempeño de sus funciones.

- El negocio deber ser guiado por la rentabilidad del cliente.

- Orientar los procesos al cliente (contrario al enfoque a productos) y la organización a los procesos (contrario a la organización por funciones).

- Gerenciamiento basado en esquemas integrales de gestión orientados a la rentabilidad.

- Aplicar una política de gestión integral de canales, reenfocando sus funciones hacia labores comerciales.

- Centralización de operaciones y consolidación de los procesos operativos.

- Definición y diferenciación de políticas y ejecución.

- Manejo integral del riesgo en todos los procesos de principio a fin, gestionando el Riesgo Crediticio, Operativo y de Mercado.

- Desarrollar concepto de mejoramiento continuo, a través de la aplicación de metodologías de ingeniería de procesos y tecnología.

- Generar y desarrollar las capacidades del personal alineadas con los objetivos del negocio.

- Asignar roles y responsabilidades claras en la organización, para lograr compromiso y responsabilidad en el modelo de principio a fin.

- Atracción y retención de empleados, reconocimiento de (Emisora y Administradora de Generadores Eléctricos) como el 1er empleador del Mercado.

- Establecer reglas claras de elección, gestión y medición de Aliados de Negocio.

- Priorización de las necesidades de cambio en función de la estrategia de negocio, a través del Gerenciamiento de Programas.

3.4 MISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza de la Dirección: Desarrollar, Gestionar y Ofrecer los Productos y Servicios de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC,

Razón para existir: Asegurar el correcto desempeño financiero para que éste cumpla su misión de manera efectiva.

Entidades a las que sirve: Empresas Privadas, Publicas Direcciones y la sociedad ecuatoriana.

Características Generales del Servicio: Agilidad y Calidad.

Principios y Valores: Responsabilidad Social, Comportamiento Ético Integral y Desarrollo Humano.

MISIÓN

Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de la comercialización de generadores eléctricos, a través del profundo conocimiento del mercado y del cliente, desarrollo de alianzas, permanente innovación y alto desempeño; guiados por principios de responsabilidad social y la ética, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos

3.5 VISIÓN

Visión Financiera de la Compañía

- Opera como una comunidad cohesiva, mantiene una posición de respeto dentro de la organización, y produce ejecutivos de liderazgo.

- Sirve como un consultor confiable de negocios, equilibrando un conocimiento amplio del negocio y capacidades analíticas de alto poder para obtener resultados.

- Efectivamente prevé, gerencia y comunica los ingresos, ganancias y flujos de caja.

- Cambia el foco de finanzas de procesamiento transaccional a soporte de toma de decisiones, creación de valor a los accionistas y desarrollo de estrategias de negocio.

Administración

- La gestión de tesorería debe ser operada con las mejores prácticas internacionales

Recursos Financieros

- Alto grado de acertividad en proyecciones.
- Análisis financiero del sector.

Contabilidad y Control

- Crea un entorno altamente controlado, con riesgo mínimo de fraude, reportes alterados, etc.

- Incrementa la calidad del servicio mientras reduce los costos financieros totales como un porcentaje de los ingresos.

VISIÓN 2012-2013

Ser el líder de la comercialización de generadores eléctricos en el interior de país en un marco de honestidad y el desarrollo de su recurso humano y logrando la

innovación tecnológica, para brindar una gestión efectiva, que le permita al y al país, alcanzar un alto grado de desarrollo

3.6 VALORES

- TRANSPARENCIA: Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de nuestras actividades, nuestros logros y nuestros propósitos.

- HONESTIDAD: En todas las actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios, el Empresa comercializadora de equipos electrógenos y la sociedad en general.

- RESPONSABILIDAD SOCIAL: Por parte de todos sus miembros, para ofrecer al Empresa comercializadora de equipos electrógenos y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.

- RESPETO: Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos están planteados desde mediados del 2012 y concluye el planteamiento hasta mediados del 2013, ya que la Planeación Estratégica de la División de grupos Electrógenos se implementará desde Julio 2012.

CUADRO N° 24

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
RENTABILIDAD	Incrementar la utilidad bruta	30 % respecto del año anterior	1año 2012-2013
	Incrementar la rentabilidad en venta directa	42% respecto al semestre anterior	1año 2012-2013
	Incrementar la rentabilidad en convenios empresariales	8% respecto al semestre anterior	1año 2012-2013
OPORTUNIDAD EN LA INFORMACIÓN	Entregar oportunamente la información	0% de retraso	1año 2012-2013
	Entregar oportunamente requerimientos	0% de retraso	1año 2012-2013
	Entregar brief de productos	0% de retraso	1año 2012-2013
EFICACIA DE LA INFORMACIÓN	Confiable	0 % Errores	1año 2012-2013
	Completa	Según requerimiento de la Dirección	1año 2012-2013
	Relevante	Indicadores de gestión 30%	1año 2012-2013
INNOVACIÓN	Innovar paquetes promociónales	30 % en cada línea de productos	1año 2012-2013
	Incrementar plus a los productos	30% en cada paquete promocional	1año 2012-2013
	Innovar imagen corporativa y publicitaria	30% del total de la división de generadores	1año 2012-2013
CALIDAD	Reducir producto no conforme	Reducir del 10% al 5%	1año 2012-2013
	Mejorar la calidad en los procesos	Mejora al 40%	1año 2012-2013
	Procesos Kaizen en la división	Mejora al 50%	1año 2012-2013
PRECIO	Ajustar precios por demanda del mercado	100% en relación al mercado global	1año 2012-2013
SERVICIO	Incrementar la calidad del servicio personalizado	Pasar del 40% al 90%	1año 2012-2013
	Incrementar la calidad del servicio convenios institucionales	Pasar del 60% al 90%	1año 2012-2013
	Incremento de la efectividad del servicio postventa	Pasar del 30% al 90%	1año 2012-2013
	Explotar canales externos-POS	Pasar del 60% al 90%	1año 2012-2013
COBERTURA	Cubrir zonas rurales del distrito metropolitano	En un 20% del Distrito	1año 2012-2013
APOYO A VENTAS	Superar el margen de rentabilidad de la FFVV Incrementar el índice de rotación Incrementar la productividad de la web	100% del margen sobre la situación actual 20% a la rotación de productos 100% sobre la situación actual	1año 2012-2013

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

A través del profundo conocimiento del cliente, alcanzar los siguientes objetivos:

- 20 % de participación del mercado nacional de generadores eléctricos.
- Canal de distribución directa:
- Beneficios exclusivos diferenciadores a través de Alianzas
- Calificación formal Empresa Socialmente Responsable (GRI “B”)
- Adquisición y Activación de Nuevos Clientes — Crecimiento
- Desarrollar y Retener Clientes Rentables — Posicionamiento
- Desarrollar el Negocio Corporativo y Empresarial — Corporativo
- Alto Desempeño Financiero — Solidez/Resultados
- Aumentar la Productividad y Calidad — Continuidad
- Administración Integral del Riesgo — Riesgo
- Adoptar y tangibilizar el CRM en toda la empresa — Capacidades CRM
- Diversificar y Profundizar Fuentes de Financiamiento — Apalancamiento
- Gestionar el RRHH y la Comunicación — Colaboradores
- Apoyar la Responsabilidad Social Empresarial — Visión RSE

DIRECCIÓN FINANCIERA:

El Director Técnico del Área de Gestión Financiera estará encargado de:

Planificar

- Definir directrices para la elaboración del Plan Operativo de Seguridad Crediticia.

- Consolidar y aprobar el Plan Operativo.

- Establecer lineamientos para la programación de la Ejecución Presupuestaria.

- Orientar la elaboración y aprobación del Programa Periódico de Caja.

Dirigir

- Ejecución del Plan Operativo.
- Ejecución de Presupuestos.
- Elaboración de Informes Financieros, consolidados.

Controlar

- Registro Contable
- Ejecución Presupuestaria.
- Recaudación de ingresos.

Legalizar

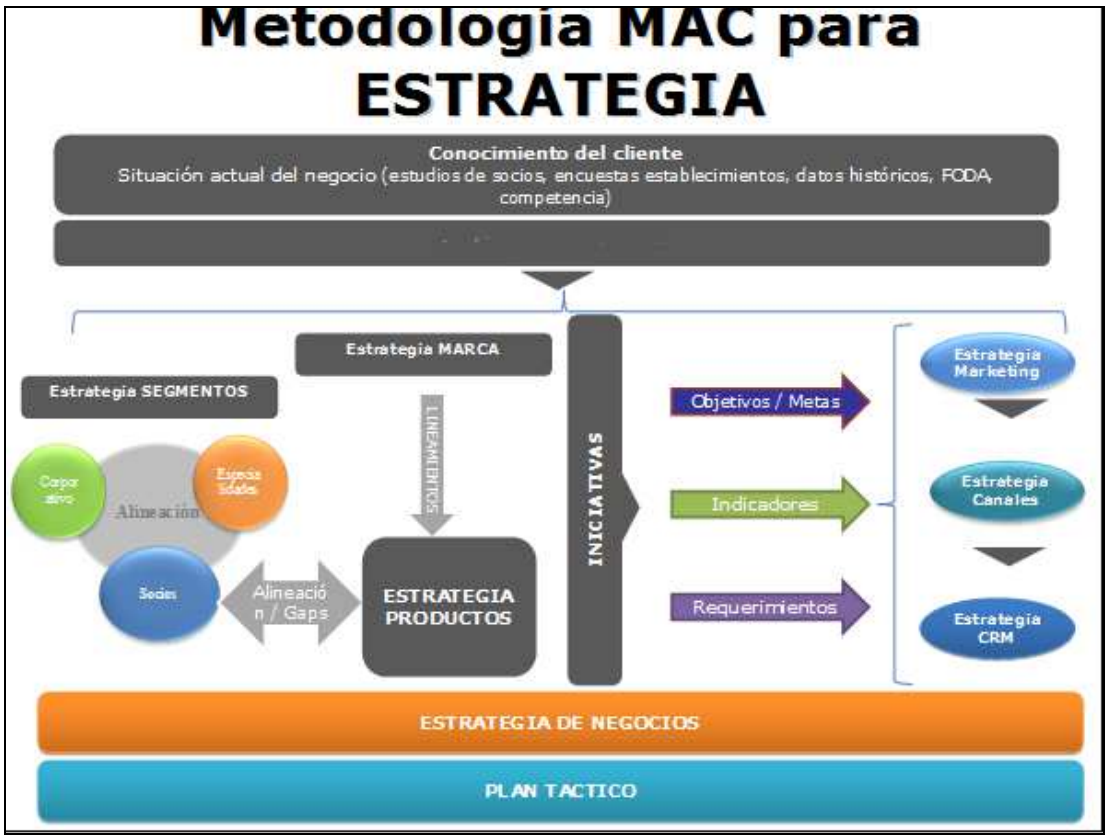
- Suscribir Estados Financieros y presupuestarios de la Matriz.
- Preparar Estados Financieros y Presupuestarios, consolidados a nivel Nacional

3.8 ESTRATEGIAS

OBJETIVO

El Dpto. De Productos utiliza la metodología Modelo de Actuación Comercial - MAC para el establecimiento de sus estrategias, así:

GRÁFICO N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Lo que interesa al aplicar la metodología MAC es que los clientes queden TOTALMENTE SATISFECHOS, para garantizarlo la metodología se basa en entender si existe lógica o no, entre lo que hace La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC y como lo hace.

La metodología se fundamentara en 5 etapas:

1. Estrategia de Segmentos:

   Realizar un estudio para determinar la coherencia entre lo que está haciendo, la División Generadores de la empresa PINTULAC, y como lo hace. El resultado será una radiografía de cada uno de los procesos de la cadena de suministros con sus fortalezas y debilidades.

2. Generación de iniciativas:

   Generar propuestas de alto valor agregado, para que en común acuerdo con los clientes para ofrecer soluciones apegadas a la realidad del negocio.

3. Estrategia de negocios

   Creación de escenarios

   Proyecciones.

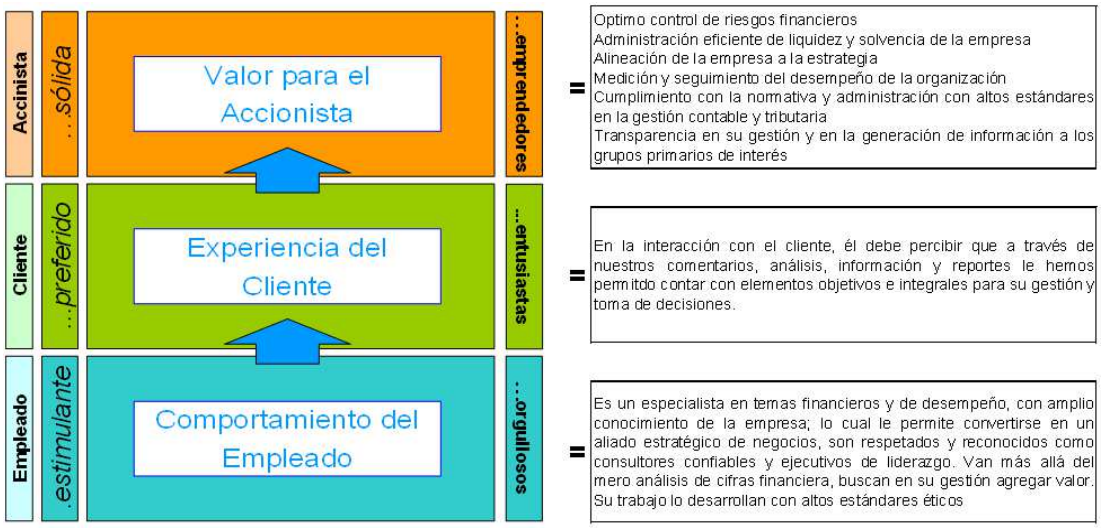
4. Plan estratégico

   Nuestra especialidad es la correcta ejecución de soluciones factibles, para ello se hace uso de herramientas especializadas diseñadas para lograr los objetivos en el mínimo de tiempo.

5. Monitoreo:

Seguimiento de los resultados a través de reuniones ejecutivas y operativas.

GRÁFICO N° 25: Guía Estratégica de la División Generadores de la Empresa Pintulac



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

OBJETIVO

Rentabilidad

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa.[27]

[27] Fred R. DAVID. (2000). ***La Gerencia Estratégica.*** Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión.

ESTRATEGIAS

Reducción de costos

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente las materias primas, haciendo campañas de reciclaje, optimizando la utilización de maquinarias; buscando también proveedores que entreguen materias primas de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad

Mejora de productividad

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos

Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

OBJETIVO

Cuota de mercado

Todo el grupo de empresas que ofertan un mismo producto o servicio suman el 100 % del mercado. Por tanto cada empresa cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

ESTRATEGIAS

Retención de los clientes

Los clientes tienen varios vendedores entre los que elegir. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre productos de calidad y a tiempo

Rentabilidad de los clientes

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A el grupo de clientes que realizan las mayores compras

Adquisición de clientes

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado

Satisfacción de clientes

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán

OBJETIVO

Excelencia operativa

Implica que la empresa busca alcanzar la calidad total en sus tareas operativas

ESTRATEGIAS

Entrega del servicio

El servicio tiene que ser lo más eficiente y eficaz para el cliente, estar dispuestos a brindar seguridad en el momento y lugar que este necesite.

OBJETIVO

Competencias del personal

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

3.9 ESTRATEGIAS

Cultura de aprendizaje

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal.

Comunicaciones internas fluidas

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades

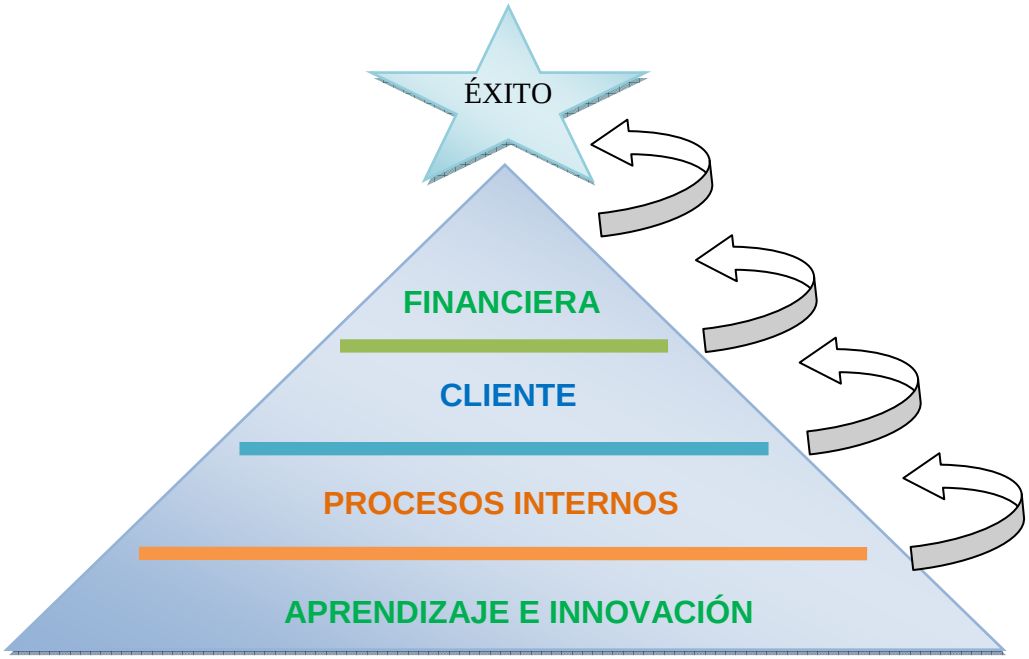
Cultura de hacer sugerencias y mejoras

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades

Flujo constante de nuevas ideas

Es aconsejable organizar grupos de dialogo entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona exponga sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores.

GRÁFICO N° 26: Mapa Estratégico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

3.10 PRECIO

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.

Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

3.11 PLAZA

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

3.12 PRODUCTO

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

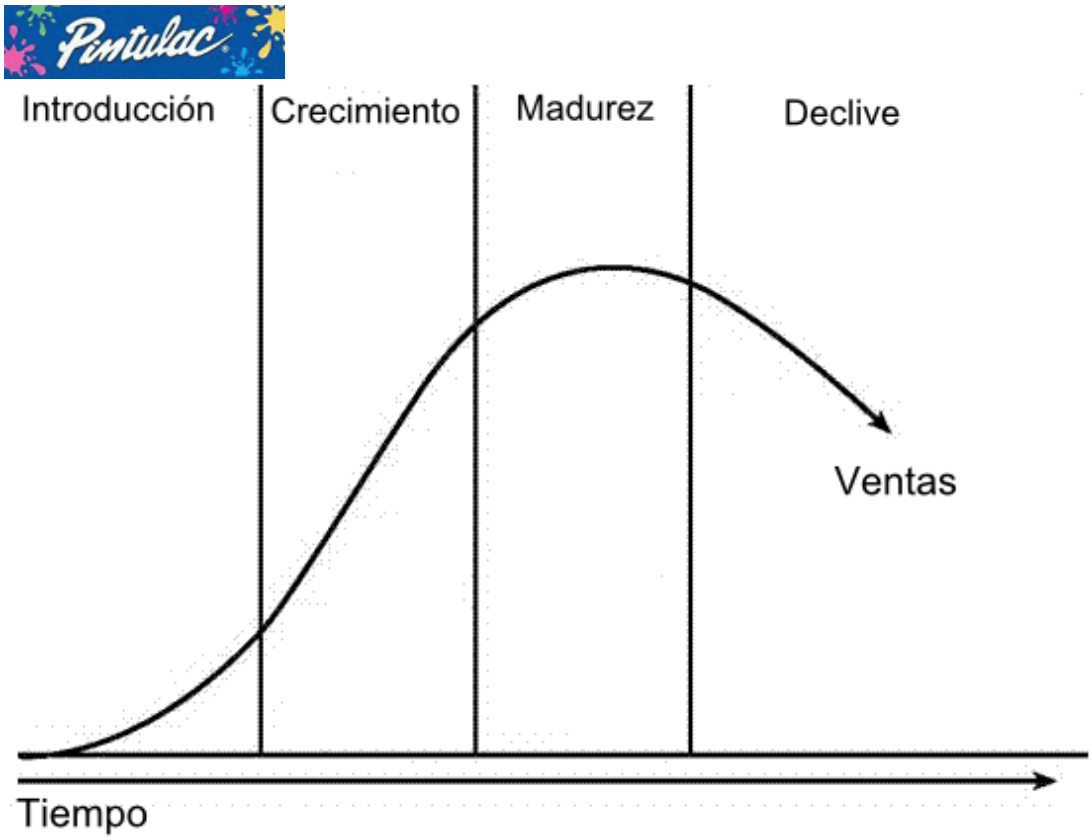
Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento

3. Madurez

4. Declive

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Paraguas del Portafolio de Productos

Línea Arquitectónica

- Colorantes - Tintes
- Complementarios
- De Uso Especial
- Impermeabilizantes

- Para exteriores
- Para interiores
- Para Pisos
- Preparadores de superficie
- Resinas y Aditivos

Línea para Madera

- Acabados
- Fondo – selladores
- Masillas
- Pegamentos
- Preservantes
- Tintes

Línea Metalmecánica

- Acabados
- Aditivos
- Fondos y Anticorrosivos
- Masillas
- Preparadores de superficie
- Uso Especial

Línea Industrial

- Antifuego
- Epóxicos
- Imprimantes
- Poliuretanos
- Señalización

Línea de Alta Decoración

- Catálogos
- Complementarios
- Efectos Cromáticos
- Estucos
- Iridiscentes Metalizados
- Rústicos Difuminados
- Rústicos Texturados
- Velados y Tamponados

Acabados para la Construcción

- Paneles de Aluminio Compuesto

Maquinaria y Herramientas

- Accesorios

- Bombas de Agua
- Complementarios
- Compresores de Tornillo
- Compresores de Uso doméstico
- Compresores de Uso Industrial
- Compresores de Uso Profesional
- Herramientas a gasolina
- Herramientas Eléctricas
- Herramientas Inalámbricas
- Herramientas Manuales
- Herramientas Neumáticas
- Hidrolavadoras
- Repuestos
- Soldadoras

Generadores Eléctricos

- De 16KW a 2MW
- De 2.5KW a 15KW

Montacargas

- 1.5 TN a 3.0 TN
- 3.2 TN a 5.02 TN
- 7.0 TN a 15.0 TN

Piso Flotante y Porcelanato

- Perfiles y complementos
- Piso Flotante Hardutsh
- Piso Flotante Max

Ferretería y Hogar

- Herramientas de Aplicación
- Pegamentos
- Plásticos y Cobertores
- Sprays

Solventes y Disolventes

- Aguarrás
- Retardantes
- Thinner Acrílico
- Thinner Caucho Clorado
- Thinner Epóxico
- Thinner Horneable
- Thinner Laca
- Thinner Montoxyl
- Thinner Poliuretano

Productos Químicos

- Aditivos y Complementarios
- Fibra de Vidrio
- Productos de Acabado
- Resina polyester

Productos de Arte

- Alta Decoración
- Apliques
- Catálogos
- Cenefas Decorativas

Línea Automotriz

- Acabados
- Complementarios
- Pintura Automotriz
- Pulimentos
- Recubrimiento para Baldes

3.13 PROMOCIÓN

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la

empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, e-mailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

3.14 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos.[28]

La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

[28] Daniel, KATZ. (1999). ***Psicología Social de las Organizaciones.*** México: Ed. Trillas.

Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.[29]

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control).
- Medición, registro y control de resultados.
- Calculo de las desviaciones.
- Explicación del origen y causas de las desviaciones.
- Toma de decisiones correctoras.

[29] Henry, MINTZBERG. (2003). ***Op. Cit.***

Objetivos del Control de Gestión

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones
- Reaccionar ante los cambios.

Tablero de comando en el monitoreo de la gestión

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.

El tableros de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten

3.15 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Las nuevas tecnologías, en continuo proceso de mejora; el incremento del nivel de exigencia de los clientes, cada vez más expertos y con mayor criterio para la toma de

decisiones; la intensificación de la competencia (entendida en su contexto global y no sólo dentro del ámbito nacional); y, la naturaleza cambiante de las organizaciones, que deben continuamente adaptarse al mercado y a sus requerimientos y realidades, han provocado una ola de cambios en las organizaciones, con la consiguiente modificación en la naturaleza del trabajo.

En este nuevo esquema de trabajo, las personas son la clave, el mejor y mayor activo productivo con que cuenta la Organización, especialmente dentro del sector de servicios, por lo que la gestión y los administradores de los Recursos Humanos deben asumir el liderazgo de las incitativas de cambio en la Organización, orientándose al incremento de la productividad, al control de costos y buscando nuevas oportunidades de negocio.

Por ende, la Administración de los RRHH es una responsabilidad fundamental por parte de las Líneas de Supervisión de los diferentes equipos que posee la Organización; y, la función del área de RRHH es la de ser socio del negocio (entendido Negocio como todas las áreas de la Organización), aportando valor agregado al mismo y facilitando la consecución de la estrategia de la institución; anticipándose a las necesidades del negocio; alineando todos sus esfuerzos con las prioridades de éste; y, proporcionándole mayor capacidad para alcanzar sus metas.

El actual modelo de Negocios de Comercialización Grupos Electrógenos, contempla estos aspectos a través de las estrategias de Atraer, Retener, Desarrollar y Motivar al RRHH que conforma la Organización; y, bajo lo cual se gestiona y administra este recurso.

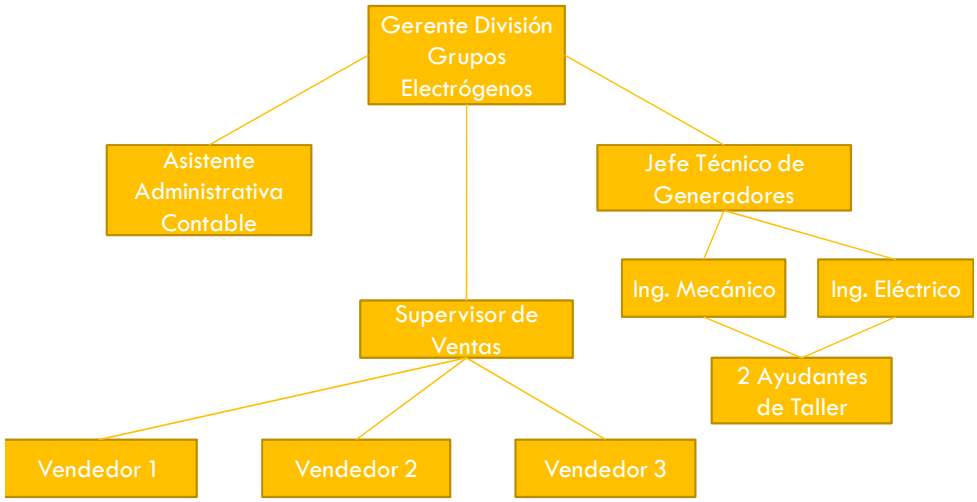
- Será responsabilidad de las Gerencias de área proporcionar información para la Planificación del Recurso Humano, en los diferentes aspectos que involucra el proceso; y, trabajar en forma conjunta y activa con el área de RRHH, quienes por su parte ayudarán a los directivos a elaborar e integrar sus planes en el ámbito de personas.

- La Gerencia de RRHH coordinará y controlará la aplicación de la Planificación del Recurso Humano presupuestada por cada área de la Organización, conforme a los requerimientos establecidos por la Gerencia Nacional de Planeación y Finanzas y acorde a la Estrategia de la Organización.

3.16 ALINEAR EL DEPARTAMENTO A LAS ESTRATEGIAS

Necesitamos proponer un orgánico funcional de la División de Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC de acuerdo a las estrategias planteadas.

GRÁFICO N° 28: Organigrama División Grupos Electrógenos de la Empresa Pintulac



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

3.17 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

3.17.1 Indicadores de Gestión

Las nuevas tecnologías, en continuo proceso de mejora; el incremento del nivel de exigencia de los clientes, cada vez más expertos y con mayor criterio para la toma de decisiones; la intensificación de la competencia (entendida en su contexto global y no sólo dentro del ámbito nacional); y, la naturaleza cambiante de las organizaciones, que deben continuamente adaptarse al mercado y a sus requerimientos y realidades, han provocado una ola de cambios en las organizaciones, con la consiguiente modificación en la naturaleza del trabajo.

En este nuevo esquema de trabajo, las personas son la clave, el mejor y mayor activo productivo con que cuenta la Organización, especialmente dentro del sector de servicios, por lo que la gestión y los administradores de los Recursos Humanos deben asumir el liderazgo de las incitativas de cambio en la Organización, orientándose al incremento de la productividad, al control de costos y buscando nuevas oportunidades de negocio.

Por ende, la Administración de los RRHH es una responsabilidad fundamental por parte de las Líneas de Supervisión de los diferentes equipos que posee la Organización; y, la función del área de RRHH es la de ser socio del negocio (entendido Negocio como todas las áreas de la Organización), aportando valor agregado al mismo y facilitando la consecución de la estrategia de la

institución; anticipándose a las necesidades del negocio; alineando todos sus esfuerzos con las prioridades de éste; y, proporcionándole mayor capacidad para alcanzar sus metas.

El actual modelo de Negocios de Comercialización Grupos Electrógenos, contempla estos aspectos a través de las estrategias de Atraer, Retener, Desarrollar y Motivar al RRHH que conforma la Organización; y, bajo lo cual se gestiona y administra este recurso.

- Será responsabilidad de las Gerencias de área proporcionar información para la Planificación del Recurso Humano, en los diferentes aspectos que involucra el proceso; y, trabajar en forma conjunta y activa con el área de RRHH, quienes por su parte ayudarán a los directivos a elaborar e integrar sus planes en el ámbito de personas.

- La Gerencia de RRHH coordinará y controlará la aplicación de la Planificación del Recurso Humano presupuestada por cada área de la Organización, conforme a los requerimientos establecidos por la Gerencia Nacional de Planeación y Finanzas y acorde a la Estrategia de la Organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL

- La selección de personal adoptará criterios sobre las necesidades y el Recurso Humano que se puede integrar a la Organización, definiendo los

objetivos, marcando una posición clara respecto a la discriminación por cualquier condición, valorando las condiciones de los procesos, siendo responsables en la toma de decisiones, marcando líneas claras sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso en sí.

- La selección de personal se basará en la transparencia, en la publicidad de criterios (perfiles), siendo estos conocidos por todos los interesados, en igualdad de oportunidades, que genere afinidad y uniformidad; y, se basará en un reclutamiento universal, siendo éste coherente con el procedimiento de selección de personal y con la legislación laboral vigente.

- Todo nuevo aspirante a ingresar como colaborador a la Organización, así como el personal interno que desee optar por una vacante específica, sin excepción, deberá sujetarse a lo dispuesto en esta política y en el procedimiento de selección de personal.

- La selección de nuevo personal estará sujeta al presupuesto anual aprobado por la Organización, tanto en número de personas como en valores monetarios que se registran en el presupuesto aprobado de forma anual.

- De existir una vacante que pueda cubrirse con recursos internos, la Organización fomentará la participación del personal que labora en ésta. Si no se cuenta con el recurso interno idóneo, se convocará a candidatos externos para que ingresen al proceso de selección.

- La selección de parientes de los colaboradores de la Organización, está normada en forma directa por las disposiciones legales emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por lo señalado en el procedimiento interno.

- El requerimiento de creación de puestos o aumento de número de personas en un puesto ya definido, planteado por una área específica, podrá ser ejecutado por el área de RRHH, posterior a la aprobación de la Presidencia o Vicepresidencia Ejecutiva, para lo cual se deberá presentar la justificación de la contratación, la descripción del puesto a ser contratado y otro tipo de información que sea necesaria para el análisis.

- La Gerencia de RRHH aprobará el reemplazo de un puesto vacante posterior a la presentación del requerimiento de personal por parte de la Gerencia de Área.

- La Organización hará uso de los servicios de una empresa especializada para el caso de contrataciones de tipo ejecutivo o personal de difícil localización para la Organización; o, de empresas de intermediación laboral para el caso de puestos que se considere conveniente tenerlos bajo ésta relación, situación que será coordinada con la Gerencia Nacional de cada área o con Presidencia, según corresponda.

- La información recopilada durante el proceso de selección de personal, será de carácter restringido para uso de la Gerencia de RRHH y del

Responsable del área que requiere la contratación, así como por pedido de las áreas de control de la organización, para los fines determinados en el presente sistema.

CUADRO N° 25

BRIEF DEL CARGO

ASESORIA PROFESIONAL EN PINTURAS Y HERRAMIENTAS

1. Sobre el Área de trabajo

Nombre del solicitante:					
Cargo del solicitante:					
Fecha:					
Ciudad:			N. Personas Requeridas		
Motivo de la Solicitud:	Cargo nuevo		Cargo vigente		
	Reemplazo		Personal Temporal		

2. Sobre el Cargo

Posición:	
Reporta a:	

Principales responsabilidades:

Detalle de funciones:
Características Requeridas para el Puesto:
Remuneración:
Beneficios adicionales:

Jornada de trabajo:				Fines de Semana		
Horario regular:						
Disponibilidad para viajar:	SI	NO		Dentro del país		Fuera del país
Frecuencia de viajes:						

3. Sobre el Candidato

Profesión:	

Nivel académico:

Técnico	Universitario	Maestría	Doctorado

Idiomas:

1				2				3			
Nivel	H	L	E	Nivel	H	L	E	Nivel	H	L	E

Experiencia laboral (tiempo):

Experiencia tipo de industria:

Edad:	Género:

Conocimientos adicionales: aplicaciones computarizadas, sistemas de control y calidad, etc.

Materiales requeridos para el puesto:	Computadora, auto, teléfono, etc.
Características de personalidad idóneas:	
Observaciones:	

Firma Solicitante — Desarrollo Humano

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

- Todo personal que ingresa estará sujeto al proceso de inducción formal, tanto hacia la organización cuanto al puesto de trabajo.

- La planificación, organización y coordinación logística de la inducción general a la Organización es responsabilidad directa de la Gerencia de RRHH.

- La inducción general será llevada a cabo por instructores internos o por sistemas definidos para tal efecto (e-learning u otros). El área de RRHH dará los temarios y pautas generales para llevarla a cabo, y los instructores prepararán individualmente el material didáctico necesario.

- El proceso de inducción al puesto será de responsabilidad directa de la Línea de Supervisión con el apoyo de la Gerencia de RRHH, si fuere requerido.

CAPACITACIÓN

- La Gerencia de RRHH será la encargada de la planificación, organización y coordinación de todo evento relacionado a capacitación. Será esta área la que difunda información a las diferentes dependencias sobre los eventos considerados dentro de la planificación anual.

- Se pondrá especial énfasis en las posiciones relacionadas al Front Office, es decir posiciones relacionadas a Servicios al Cliente, quienes de forma anual, adicionalmente a la capacitación interna, deberán recibir programas focalizados en temas de servicios y de desarrollo profesional, enfocados a la mejora continua de los niveles de servicio.

- La administración del presupuesto de capacitación será responsabilidad de manera exclusiva de la Gerencia de RRHH.

- La Gerencia de RRHH, coordinará para que dé preferencia los cursos se realicen fuera del horario normal de trabajo; o, bajo un esquema de compartir el tiempo entre el Colaborador y la Organización.

- La Organización financiará totalmente los cursos que se realicen en la Institución, dentro de ella o fuera del país, siempre y cuando cumplan con el Plan de Capacitación presentado por la Gerencia de RRHH y aprobado por la Presidencia o Vicepresidencia Ejecutiva; y, elaborado a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación anuales, de todas las áreas de la Organización.

- La Gerencia de RRHH podrá condicionar a los Colaboradores el pago de eventos de formación de acuerdo al nivel de rendimiento alcanzado y al cumplimiento de la asistencia mínima requerida en el procedimiento de capacitación.

- Todo Colaborador que haya recibido una capacitación cuya inversión sea superior a los $2.000, deberá continuar prestando sus servicios en la Organización por un período determinado entre el Gerente de Recursos Humanos y el Colaborador (dependiendo de la inversión) observando lo dispuesto en el procedimiento de capacitación, para devengar los nuevos conocimientos adquiridos. En caso de separarse de la Institución antes de que termine el periodo establecido, el Colaborador pagará la parte proporcional del valor del curso, calculada en función del tiempo que le falta por devengar

- Compete exclusivamente a la Gerencia de RRHH la evaluación y calificación de los instructores y/o facilitadores para cualquier evento que se lleve a cabo. Los criterios de selección de los instructores serán definidos en el procedimiento de capacitación.

- En caso de que en un evento de capacitación sea dictado por instructor interno, éste tendrá un reconocimiento otorgado por la Organización, este reconocimiento será definido por la Gerencia de RRHH, pero en ningún caso será de tipo monetario.

- Los cursos son gratuitos para el personal que cumple con los criterios de evaluación y asistencia determinados en el procedimiento de capacitación.

- En caso de un rendimiento o asistencia inferior a la establecida en el procedimiento de capacitación, la Gerencia de RRHH descontará el valor

proporcional en base a la calificación obtenida o asistencia cumplida por el participante.

3.18 CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es a la vez un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

3.18.1 Características del Tablero de Comando

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto.[30]

El tablero de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten evaluar el estado de los proyectos en cada corte así como acceder a la información primaria a través de las páginas Web como interface entre el Project y la base de datos.

Los indicadores más importantes están asociados al costo, tiempo, calidad, logística y resultados parciales. La evaluación de los indicadores permite la toma de decisiones en función de los objetivos y la estrategia del proyecto.

[30] A., QUIROGA. (2002). ***Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones - grupo de los 7.*** ACIMED.

En el contenido se expresa la documentación de la programación, se realizan los cortes de acuerdo con la estrategia de control del proyecto, la información se organiza en almacenes de datos, fondo de recursos compartidos, tablas, gráficos y evaluaciones, se analiza la información y se agrupa en función de las partes interesadas con vista a que ejercer el control de ejecución de proyectos. Se realizan pronósticos, para finalmente tomar las decisiones, proceder al ajuste y actualizar el sistema. Se muestra la secuencia a seguir, en un proceso cíclico por corte programados en los hitos.[31]

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas:

- Orientación al diseño
- Arquitectura de indicadores
- Informática
- Utilización

[31] Fred R. DAVID. (2000). ***Op. Cit.***

Características del tablero de comandos.

- El Tablero de Comandos traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.

- El Tablero de comandos, incluye indicadores de los resultados deseados por la organización para el futuro.

- El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. El Project 2010 brinda esta base organizativa.

- La base de datos donde se recogen las evaluaciones de todos los proyectos permiten un análisis integral del que pueden estudiarse las regularidades de las mismas y mediante un análisis de tendencias obtener las proyecciones estratégicas que deben garantizar la mejora continua del proceso de dirección en la empresa.

- Los resultados de la evaluación de los criterios de medida, los controles por cortes, el control con análisis de variantes para el ajuste asociados al costo, la logística, el tiempo y la calidad permiten tomar las decisiones estratégicas, realizar pronósticos y proceder al ajuste y actualización del sistema.

- La combinación de la línea base, la línea de progreso y la tabla de seguimiento, con el avance físico de las tareas, permite obtener la evaluación del proyecto a través de un conjunto de indicadores para la toma de decisiones estratégicas, con el apoyo del tablero de comando.

- El tablero de comando con las evaluaciones del comportamiento, permiten trazar una estrategia con el objetivo de garantizar el éxito del proyecto y los requerimientos del cliente.

3.18.2 Nivel de Información y Control

Las bases de datos de los proyectos en ejecución brindan una organización que facilita el acceso a los mismos, a partir de una información primaria, que permite acceder a una información complementaria en los casos que así se requiera.[32] La evaluación ponderada en la base de datos de los proyectos permite la evaluación de los indicadores y constituye la base de desarrollo de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP).

En las etapas de desarrollo del proyecto, la ejecución constituye una de las más importantes por su complejidad y por la importancia en la toma de las decisiones para lograr los objetivos del mismo, en el menor plazo de tiempo posible, en el marco del presupuesto y con la calidad requerida por el cliente y las partes interesadas.

[32] Fred R. DAVID. (1997). ***Op. Cit.***

Durante el proceso de planificación se desarrolló la programación estructurada del proyecto y sobre esta base se confeccionó el mapa informático del proyecto con el objetivo de facilitar la gestión del conocimiento del mismo, concepto importante para desarrollar un buen control de ejecución con la información necesaria.

Para lograr el éxito de la ejecución, es necesario desarrollar un trabajo de dirección en equipo, donde el papel del director de proyecto como líder es decisivo. El proceso de ejecución y control se repite tantas veces como cortes tenga el proyecto.

INDICADORES DE CALIDAD

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa, o un servicio.

En otras palabras el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad. Una vez programada las actividades de solución al problema de gestión, los círculos de calidad deberán definir los estándares de calidad del o los resultados esperados. En el desarrollo de los estándares deben participar los miembros del equipo coordinador de la gestión de calidad en la unidad de salud y representantes de los usuarios internos y externos del programa de atención integral en el cual se identificaron los problemas.

Hay que cuidar que los estándares no sean influenciados por lo que actualmente hace el personal que son los responsables de la gestión o ejecución de la actividad, componente o programa con problema. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber si se está asegurando la calidad.

A. NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Definición

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, ha demostrado un desempeño sostenido y consistente por encima de sus pares, incluso a través de distintos ciclos económicos y de negocio, así como ha sabido enfrentar épocas de alta incertidumbre de manera exitosa; todo esto evidenciado por los resultados de las métricas financieras de general aceptación.

Estas características, son las que definen a las empresas de Alto Desempeño (Accenture), y es necesario que las mismas se mantengan, profundicen y apalanquen en:

- Enfoque y posicionamiento en el mercado: Maximizar los resultados del negocio, a través del enfoque correcto en el momento correcto.

- Capacidades distintivas: Ser un negocio enfocado en el Cliente, para crear un negocio único.

- Cultura de desempeño: Sobre-cumplimiento a través de comportamientos consistentes y competitivos.

Grado de de Ejecución del Presupuesto Anual asignado a la empresa por partidas presupuestarias, medido como porcentaje sobre el total de los valores asignados.

FÓRMULA

Nivel de Ejecución Presupuestaria = (Partidas Presupuestarias) Ejecutadas / Partidas Presupuestarias Asignadas) *100

FRECUENCIA: Anual.

CUADRO N° 26: Resultados

AÑO	***CALCULO***	***ESPERADOS POR ESCENARIO***		
		PESIMISTA	***MODERADO***	***OPTIMISTA***
BASE 2011	$\frac{2`500.000*100}{2`560.500}$	—	*2.42 %*	—
META 2012	$\frac{2`560.500*100}{2`789.920}$	*6.00 %*	*8.96.00 %*	*10.84 %*
META 2016		*6.50 %*	*8.96 %*	*9.50 %*

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

B. NUEVOS CLIENTES

DEFINICIÓN

El 2010 y 2011 fueron años de alto crecimiento de socios y el 2012 no será distinto. En este año se continuará esta labor optimizando, especialmente, el uso de canales físicos, el esquema de venta integral (propuesta de valor) y la composición de la clientela por adquirir.

El objetivo es mantener el liderazgo tanto en cantidad como calidad, es decir, debemos garantizar que su composición en cuanto a segmento y productos adquiridos corresponda a lo planificado y presupuesto. Naturalmente, el captar un cliente no es suficiente, es el inicio! La tarea de activar su consumo en los tiempos adecuados demanda concentración en la promoción de ventajas y beneficios de nuestros medios de pago. Esto es crítico e involucra a varias áreas dentro de la empresa que deben acordar metodologías para medir su cumplimiento.

Es el número de nuevos tarjeta habiente, que se realicen a través de la Dirección de Gestión Financiera, que firme la empresa con clientes externos, sean estos nuevos o existente, de forma anual; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

Adquisición:

Socios fuera de política (perfil, proceso mal aplicado).

Activación:

Consumo de clientes que superen el techo de apalancamiento definido en el primer año.

FÓRMULA

Nuevos clientes= No. clientes Vigentes – No. clientes Año Anterior

FRECUENCIA: Anual.

CUADRO N° 27: Resultados

AÑO	***CALCULO***	***ESPERADOS POR ESCENARIO***		
		PESIMISTA	***MODERADO***	***OPTIMISTA***
BASE 2011	50 70	—	20	—
META 2012	—	*12.000*	35	*35 + n*
META 2016	—	*50.000*	45	*45 + (n * 4)*

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

C. DESARROLLAR Y RETENER CLIENTES

DEFINICIÓN

Corresponde al desarrollo de los socios que en su gran mayoría se obtendrá de la movilización de grupos tácticos (frecuentes, alternantes y esporádicos) y a sus características de consumo en mega especialidades

El objetivo es continuar el desarrollo de nuevos usos para los medios de pago además, de la creación de nuevas propuestas de valor.

En el 2012 se debe profundizar esta tarea realizando un especial esfuerzo para oír la voz del cliente y actuar sobre ella, mejorar la comunicación hacia el cliente en los procesos de ejecución (mercadear, vender y servir) y ampliar los tipos de transacciones posibles con tarjetas.

Este objetivo busca mantener nuestro liderazgo en el acceso a pagar y/o comprar de diferentes maneras y en diversas circunstancias. El estado de cuenta y el sitio web/sms/email, son tecnologías clave informar al cliente y promover una relación más profunda.

El Área de Negocios ha definido una serie de mejoras a actuales productos y novedades para sostener esa “diferencia estratégica” que hoy gozamos en varios ámbitos. Se basa en:

- Ventas

- Ing. x Comisiones
- CIF
- Índice de Renovación (tipo 3M)
- Contribución
- Índice de Renovación
- Promedio de prima de riesgo neta de consumo corriente.

FÓRMULA

Desarrollar y retener clientes= Índices de efectividad desarrollo clientes N° de actividades de comercialización de equipos electrógenos

FRECUENCIA: Trimestral.

CUADRO N° 28: Resultados

AÑO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
	PESIMISTA	**REGULAR**	**OPTIMISTA**
BASE 2° Trimestre 2012	—	90.78%	—
META 2013	—	90.78%	95%
META 2016	90.78%	95%	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

D. NUEVOS SERVICIOS

DEFINICIÓN

Es el número de nuevos servicios, que la Dirección de Gestión Financiera implemente para prestación a sus clientes internos y externos, nuevos o existentes, anualmente; y que suponga un beneficio para las dos partes y en especial al incremento del nivel de competitividad organizacional y global.

FÓRMULA

Nuevos Servicios = Nº Servicios Vigentes – Nº Servicios Año Anterior

FRECUENCIA: Anual.

CUADRO N° 29: Resultados

AÑO	**CALCULO**	**ESPERADOS POR ESCENARIO**		
		PESIMISTA	**REGULAR**	**OPTIMISTA**
BASE 2011	*n-(n-1)*	—	1 (SPI Sistema de Pagos Interbancarios)	—
META 2012				N° 2012 + n
META 2016		2012	2012 + n	N° 2012 + (n*5)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

E. NIVEL DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

DEFINICIÓN

Es el número de procesos de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC que se encuentran debidamente levantados, racionalizados y documentados, en relación al número total de procesos que se han establecido, medidos como porcentaje.

La EFICACIA es resultado de la efectiva utilización de recursos que permite o se obtiene a través de:

Economías de escala internas y como contraparte efectiva en las negociaciones con terceras personas. Incrementar los niveles de Automatización a fin de generar cargas manuales reducidas.

Programación de actividades de tal manera precisas que no generen tiempos de oportunidad perdidos a la espera de que la infraestructura este disponible y así mismo evite contar con capacidad y tiempos ociosos por el no empate entre fecha de empezar y fecha de contar con los recursos.

Manejar las estructuras de la organización a capacidades utilizadas de manera permanente entre 90% y 95% de la infraestructura existente, salvaguardando los resultados y atendiendo de manera eficiente el crecimiento del recurso humano, cumpliendo los horarios de trabajo, sin cargas permanentes de horas extras y en balance óptimo de cargas de trabajo

distribuidas a lo largo de la cadena de valor y con el cumplimiento eficiente de las responsabilidades que se asumen en las estructuras.

La CALIDAD se mide desde una visión INTERNA en base de procesos de retroalimentación permanente en función de la obtención de resultados esperados, con eficiencia en costos incurridos, en los tiempos logrados y sin exceder sino haber minimizado las incidencias de error que ocasionen repeticiones correcciones; y en la visión EXTERNA del cliente y el mercado, es con un sobre cumplimiento de las expectativas de los clientes y logrando el liderazgo en el mercado, medido a través de los medios más idóneos y de manera independiente.

Indicadores:

- Solicitudes aprobadas
- Solicitudes mal negadas
- Tiempo entregadas fuera de tiempo
- Clientes habituales del canal internet
- Reclamos de clientes (en canales)
- Tiempo de retiro de sistemas (en canales)
- Ventas en llamadas entrantes
- Socios suscritos a email y sms
- Índice de satisfacción de clientes

FÓRMULA

Nivel estándar de productividad y calidad=   Nº Procesos Racionalizados y Documentados * 100   Nº Procesos Definidos

FRECUENCIA: Anual.

RESULTADOS

En este caso y, de acuerdo a una observación directa se ha podido establecer que todos los procesos que se han definido en la Dirección de Gestión Financiera de la empresa comercializadora EQUIPOS ELECTROGENOS se encuentran racionalizados, documentados y puestos en ejecución

CUADRO N° 30

AÑO	CALCULO		
	PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
BASE 2012	—	—	100%
META 2013	100- n %	—	100%
META 2016	100-n %	—	100% + n%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

F. NIVEL TANGILIZAR EL CRM EN CLIENTES DE EQUIPOS ELECTRÓGENOS

La adopción del CRM en la organización será un proceso paulatino y mandatario que implicará varios niveles de cambio en las estructuras, sistemas y procesos existentes. Esto demandará además, un cambio en comportamiento a nivel personal y comunicación organizacional enfocada en mejorar la experiencia de servicio y percepción del cliente cada vez que interactúe con nosotros.

Esta nueva visión de CRM está ligada a:

- Redefinir procesos en atención a la herramienta que se convierte en el eje alrededor de lo cual se desarrollan o con la cual se desarrollan las tareas de las áreas.

- Alinear procesos, basados en la nueva herramienta, de manera horizontal y traspasando las diferentes áreas para lograr integralidad en la visión y en las estructuras procesales.

- Adoptar los mayores niveles de funcionalidad y automatización de la nueva herramienta, con el pleno conocimiento y con la implementación completa de la misma.

- Mejorar la experiencia del Cliente en el servicio brindado. Si el no percibe mejora, habremos seguramente hecho solo la mitad del trabajo.

DEFINICIÓN

Es el número de indicadores de alineación y documentación de los procesos alrededor de la herramienta de CRM; medido como porcentaje.

FÓRMULA

Nivel de tangilizar el CRM en DE GRUPOS ELECTROGENOS=

$$\frac{\text{N° indicadores de alineación y documentación Ejecutados} * 100}{\text{N° indicadores de alineación y documentación}}$$

FRECUENCIA: Trimestral.

CUADRO N° 31: Resultados

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
BASE 2012	alineación ejecutados * / alineación	—	75%	—
META 2013		75 - n %	75%	80%
META 2016		90 - n%	90%	100 %

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

G. NIVEL DE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO Y LA COMUNICACIÓN EN LA DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC

En la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, la vía más rápida para cumplir las metas son la motivación, el desarrollo y la comunicación activa entre todos los colaboradores independientes de su nivel jerárquico, área o plaza.

A través del Proyecto de Gestión Humana, se logrará:

- Definir perfiles duros (educación y experiencia) y de Competencias (comportamientos) para todos los cargos en base a sus roles y funciones.

- Identificar el grado de adecuación Persona Puesto hacia los comportamientos de éxito de cada posición.

- Formar y desarrollar las competencias de gestión de equipos de trabajo en las líneas de supervisión.

- Desarrollar un plan de rutas profesionales para que los empleados desarrollen su carrera en la empresa.

- Continuar por el plan de Administración Salarial (Equidad Interna / Competitividad Externa).

- Adecuar los sistemas y procesos de Recursos Humanos hacia el enfoque de competencias.

- Crear e implantar un plan de comunicación.

- Apoyar el proceso de gestión del cambio dentro de la implantación de los proyectos CRM.

DEFINICIÓN

Se trata de mejorar la Brecha entre perfiles objetivos y actuales y su evolución, el Nivel de evolución del Clima Organizacional, así como la Mejora del desempeño por cargo y área.

Además movilidad interna del personal y sus niveles de comunicación (percepción).

FÓRMULA

$$\text{Nivel de gestión del talento humano y la comunicación} = \frac{\text{N° de Funcionarios satisfechos} * 100}{\text{N° Total de Funcionarios de la empresa}}$$

FRECUENCIA: Trimestral.

CUADRO N° 32: Resultados

AÑO	CÁLCULO	ESPERADOS POR ESCENARIO		
		PESIMISTA	REGULAR	OPTIMISTA
BASE 2012	—	—	75%	—
META 2013		75 - n %	75%	80%
META 2016		80 – n%	80%	80 + n%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Cabe señalar que la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, tradicionalmente se ha concentrado en los productos y transacciones del lado del activo, desaprovechando una relación integral que incluya a los pasivos y otros servicios con sus clientes.

Nuestra clientela de Alto Valor requiere en el manejo de sus finanzas:

1. Relación única
2. Protección contra riesgos de tipo de cambio
3. Seguridad y respaldo de sus fondos
4. Confidencialidad
5. Acceso a mercados globales
6. Diversificación de riesgos
7. Acceso mundial e inmediato a sus recursos

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, está desarrollando nuevas capacidades que le permitan manejar una relación integral con el cliente (CRM) para lo cual se desarrollará este proyecto con

miras a satisfacer los necesidades arriba mencionadas de los clientes, tanto socios como establecimientos.

Así como una estrategia de excelencia operativa que destaca las medidas de calidad, costo, excelentes relaciones con proveedores, rapidez y eficacia de procesos y servicios.

4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

El marketing es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, con la intención de obtener beneficio.

Necesidad: sensación de carencia de un bien o servicio.

El marketing trata de identificar las necesidades de las personas, procurando traducirlas a deseos concretos y estimulando esos deseos para que se transformen en demanda de productos y servicios.

En general el consumidor comprará el producto que le ofrezca mayor beneficio. Una vez determinada las motivaciones de compra, se podrá diseñar una estrategia de ventas, promoción y publicidad efectiva para poder darle esos beneficios que el consumidor necesita.

Los hábitos, las costumbres, y las preferencias de los consumidores son muy importantes para diseñar una estrategia de venta, se refieren a las actitudes "fijas" que tienen las personas.[33]

Las costumbres y las preferencias cambian y son influidas por campañas de publicidad, cultura, educación, economía, naturaleza, y clima entre otros. El cliente es lo más

[33] Román G. Jr., HIEBING. (1994). ***Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia.*** Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

importante en todo negocio, para que esto sea una realidad, se deben plantear estrategias que contemplen:

- Las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las actividades de los competidores.
- La visión del negocio.

Por lo que se deben realizar algunos pasos previos a la generación de estrategias adecuadas para el mercado hacia el que se enfoca el producto o el servicio que se desea ofertar.

Un responsable de marketing puede integrar diferentes variables del comportamiento del consumidor, como la dimensión cultural en sus elecciones estratégicas igual de bien que en la aplicación de las operaciones tácticas. En el plano de la estrategia, una comprensión del impacto cultural le permite segmentar mejor los mercados y afinas sus públicos objetivos.

La identificación del público objetivo (y por lo tanto las estrategias para llegar a él) puede estar considerablemente facilitada por la toma en consideración de variables respecto al comportamiento del consumidor, en la medida en que existen particularidades o diferencias de gusto y comportamiento entre los diversos grupos sociales coexistentes en el seno de un mismo mercado.

4.1 PRODUCTO

Principales productos a comercializar en La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC.

Grupos Electrógenos con Cabina Insonora. (Cabinados)





Grupos Electrógenos con cabina para Interperie.







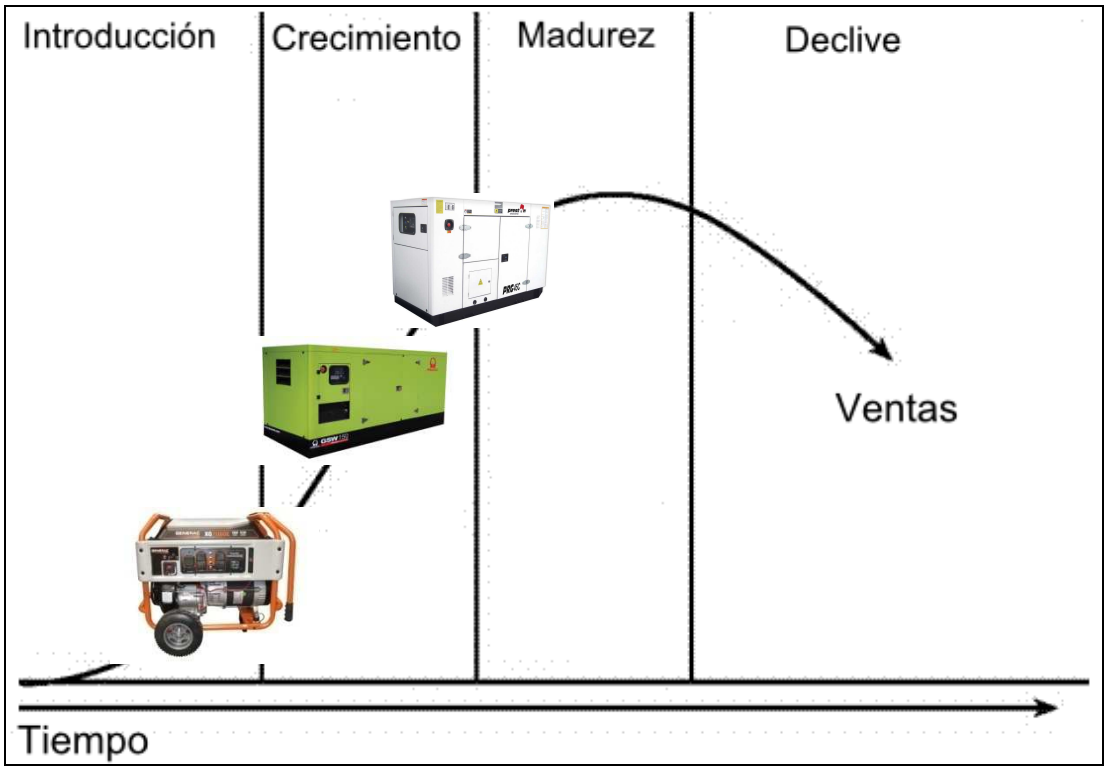
Generadores de Luz (Domésticos)






Ciclo vital del producto, periodo en el que nacen, crecen, maduran y mueren. El tiempo de vida depende de la naturaleza de los productos. Las etapas son las siguientes:

GRÁFICO N° 29



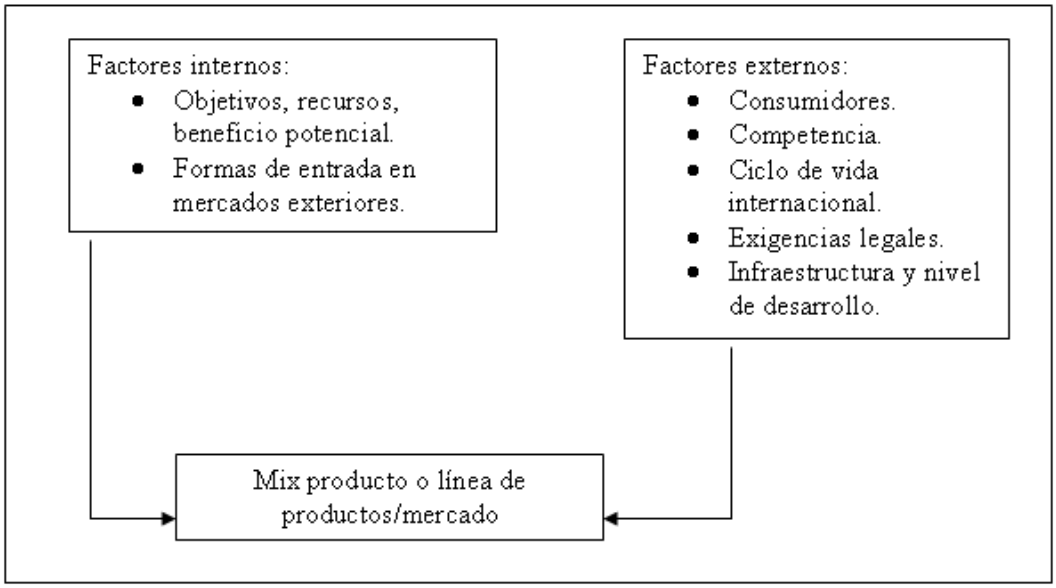
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, deberá decidir qué

producto o línea de productos introduce en cada uno de los mercados. Una vez elegida una línea de productos para un mercado específico, habrá que decidir si se introduce toda la línea con las variantes que se comercializan en el mercado doméstico o bien sólo una parte de los productos.

Los factores que influirán en estas decisiones se pueden clasificar en internos y externos, en función del tipo de control que ejerza La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC sobre ellos.

GRÁFICO N° 30: Factores que influyen en el mix del producto / mercado



Fuente: José Orlando, MORERA. (2005). ***Marketing Mix.*** Bogotá: Ed. Norma. p. 65.
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El ciclo de vida internacional del producto.

De acuerdo con la teoría del ciclo de vida internacional del producto Grupos Electrógenos, la demanda crece primero en el país de origen y en otros mercados de avanzado desarrollo industrial. Posteriormente, surge en los mercados menos desarrollados.

Normativas y exigencias legales sobre el producto.

Se incluyen las exigencias legales (técnicas, sanitarias, medioambientales) sobre cualquiera de los atributos del producto.

También los aranceles, otros impuestos y barreras a la importación. En conjunto, todos estos elementos incentivarán o desmotivarán la entrada de un producto en un mercado determinado.

El producto es Grupo Electrógeno (Denominación Técnica) o Generador de Luz, existen en dos grupos los que se ofertan en la División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC. Los domésticos y de uso exclusivo para emergencia que son equipos a gasolina de hasta 15 KVA. El otro grupo son equipos para uso en emergencia o continuo sin ningún limitante, estos equipos son a diesel a partir de 16 KVA en adelante.

4.1.1 Diseño de Estrategias

El análisis de segmentación y la determinación de los grupos objetivo constituyen la etapa previa al diseño e implantación de la estrategia comercial. La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC debe determinar prioridades y definir a qué mercados va a dirigirse.

Si La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, desea adaptar la estrategia a las características de los segmentos, puede configurar por cada

uno de ellos no sólo productos distintos, sino también precios, formas de distribución y medios de promoción.

Tipos de Estrategias

Una vez determinados los distintos segmentos del mercado, la División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC puede optar entre tres tipos de estrategias básicas: indiferenciada, diferenciada y concentrada.

Estrategia Indiferenciada

Esta alternativa supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC se dirige a todos ellos con la misma estrategia (producto, precio, distribución y promoción). Trata, en definitiva, de satisfacer necesidades y demandas distintas con una única oferta comercial. La estrategia indiferenciada presenta obvias ventajas de costos, por cuanto las economías de escala serán mayores si se concentran todos los esfuerzos en la fabricación de un número reducido de productos y en el desarrollo de un único marketing-mix. Sin embargo, es difícil que con una estrategia de este tipo puedan satisfacerse adecuadamente las necesidades de todos los consumidores. En este caso para la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, no la aplica.

Estrategia Diferenciada

Al contrario de la anterior, esta estrategia sirve para ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo, utilizando también de modo distinto los instrumentos comerciales. Para llevar a cabo una estrategia de marketing totalmente diferenciada la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, debe contar con recursos suficientes y debe evaluar, por supuesto, la rentabilidad de cada uno de los segmentos atendidos.

Es posible, no obstante contemplar distintos grados de estrategias diferenciadas. Éstas pueden limitarse a la oferta de productos distintos o variantes del producto básico, adaptados a las demandas de segmentos específicos y con precios también distintos. La estrategia será más costosa si contempla además, sistemas de distribución y procedimientos de promoción exclusivos para cada uno de los segmentos atendidos. Este tipo de estrategia la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, la aplicaría mediante estrategias de comercialización de los equipos para los diferentes mercados específicos, vía sucursales de PINTULAC y pagina web.

Estrategia Concentrada

Una manera de aprovechar las ventajas del análisis de segmentación es el desarrollo de una estrategia concentrada. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC puede detectar la existencia de varios segmentos de

mercado relevantes; pero es posible que no sea capaz de atender a todos ellos de un modo adecuado por no disponer de los recursos necesarios. En lugar de tratar de abarcar todo el mercado, le resultará más ventajoso concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los que puede tener alguna ventaja competitiva y obtener una mayor participación de mercado en ellos. Una estrategia de marketing concentrada en uno o pocos segmentos puede presentar, sin embargo, ciertos riesgos. El debilitamiento de la demanda, los cambios de preferencias de alguno de los segmentos servidos o la entrada de nuevos competidores pueden reducir las ventas y beneficios de la empresa, al no estar su oferta suficientemente diversificada.

Generando la demanda de estrategias Pull&Push basada de atributos del producto vs atributos del mercado de compras. La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC debe realizar la explotación de sus canales aleados (tiendas).

La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, la debe aplicar para los equipos a partir de 15 KVA en adelante a diesel, principalmente por el canal de vendedores externos directamente, con una adecuada prospección de clientes y visitas personalizadas.

GRÁFICO N° 31



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

4.1.2 Beneficios

El desempeño de las organizaciones se mide gracias a dos ejes fundamentales. El eje de la Tarea que es el trabajo diario que desarrollan las personas para cumplir con sus objetivos individuales.

Por otro lado existe el eje de la Relación que tiene que ver con cómo se relacionan los seres humanos entre sí, cómo se comunican, cómo colaboran para lograr un resultado en común, en la División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, se tendrá los siguientes beneficios, así:

Programas de Servicio al Cliente

BENEFICIOS

- Gente más comprometida y más responsable.
- Se crean indicadores de gestión de Servicio.

- Clientes más satisfechos.
- Mayor apoyo interno.
- Resultados económicos gracias a la atención especializada.

Planeación Estratégica

BENEFICIOS

- La organización se enfoca y prioriza sus acciones en torno a resultados.
- Se crea una ruta para hacer seguimientos de las acciones.
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia.
- Resultados de negocio inimaginables.
- Cohesión entre áreas y mejoramiento de procesos internos.

Creatividad e Innovación

BENEFICIOS

- Se crean nuevas posibilidades de negocios.

- Surgen ideas innovadoras para solucionar los problemas internos de la empresa.

- Se rompen paradigmas que NO permiten ir más allá y ver nuevas posibilidades.

- Se obtienen resultados económicos significativos.

- Se crean nuevas formas de pensamiento buscando el beneficio común de los actores.

Ventas (Venta Consultiva)

BENEFICIOS

- Aumento de las ventas de forma significativa.
- Novedosas aproximaciones a las ventas y a los clientes.
- Se crean relaciones sostenibles de negocios con los clientes.
- Creación de modelos estandarizados de venta.
- Determinación y motivación a la fuerza de ventas.

Coaching Empresarial

BENEFICIOS

- Líderes con mayor capacidad para tomar mejores decisiones.

- Empleados mejor orientados y con mayor capacidad de emprendimiento.

- Obtención de resultados de negocio gracias a los cambios de actitud y comportamiento de las personas.

- Mejoramiento de las relaciones interpersonales.

- Creación de nuevos y mejores entornos de trabajo.

La División Grupos Electrógenos de la empresa PINTULAC, la maneja para dos segmentos los equipos a gasolina hasta 15000watts, con las marcas POWERMATE, GENERAC Y PORTEN. Y equipos grandes a diesel a partir de 15 KVA con la marca PRAMAC, FGWILSON que están ensamblados con motor Perkins y Alternador Stamford o motor Cummins y alternador Leroy Sommer. Y considerando la apreciación precio específicamente equipos marca PRESTON con motor Cummins y Alternador Stamford pero ensamblados en china. Estos equipos nos permiten ser más competitivos en el mercado de los de 15 KVA en Adelante.

Como estrategia de fortalecimiento al recurso se empleará sesiones de Coaching y Mentoring ejecutivo para ampliar áreas de oportunidad.

GRÁFICO N° 32



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Todos los equipos a partir de 15 KVA en adelante son con cabina insonora de fabrica lo que es un plus frente a la competencia ya que la mayoría de equipos de la competencia o por lo menos el 85% de los equipos que vende la competencia son abiertos (sin cabina Insonora), si el cliente solicita la hacen localmente pero tiene un precio alto y no tienen las mismas característica que una cabina de fábrica y además solo se las adapta sin tomar en cuenta la salida y circulación de los gases, haciendo más fiable los equipos con cabina de fábrica que un equipo con cabina local.

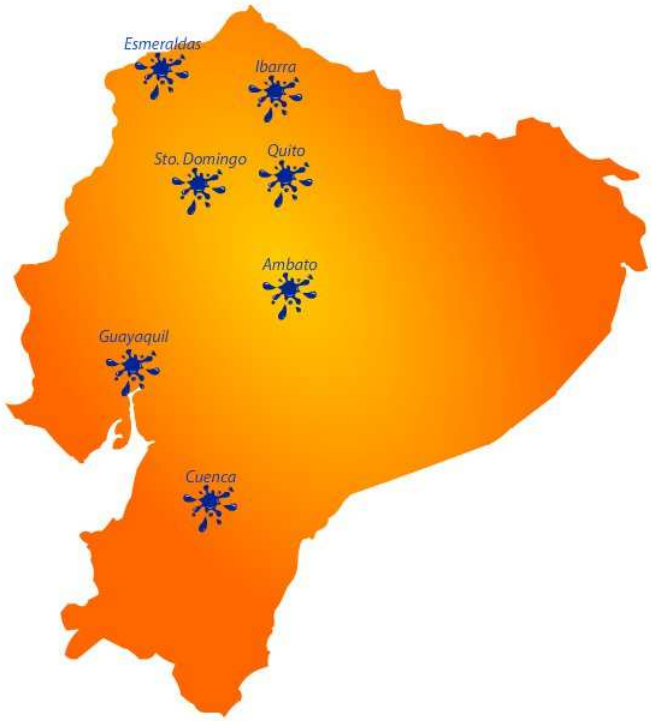
4.1.3 Percepción del Cliente

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, procura que la percepción del cliente este acorde con la misión y visión de la empresa que es la de solucionar los problemas y el servicio al cliente con principal política de calidad. Además de asegurar un servicio post sólido y una garantía que permite la tranquilidad al adquirir nuestros equipos.

4.2 PLAZA

Las principales ciudades del Ecuador ya están siendo atendidas con sucursales, pero el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con el mayor número de POS como se las conoce.

GRÁFICO N° 33



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La política de distribución permite que los Grupos Electrógenos se encuentren en el lugar y en los momentos adecuados para poder ser adquiridos por el consumidor.

Un canal de distribución es el medio a través del cual los productos van desde el productor (la fábrica) hasta el consumidor final. El estudio está basado principalmente en el Distrito Metropolitano de Quito, pero se trabajará en cobertura aprovechando la infraestructura de PINTULAC como tal con las sucursales (POS).

- Quito
- Guayaquil
- Manta
- Cuenca
- Santo Domingo
- Esmeraldas
- Ibarra

4.2.1 Nuevos Mercados Objetivos

Los nuevos mercados a los que se quiere atacar son:

El sector de la construcción: ya es un sector que sigue en crecimiento ascendente y con las mayores proyecciones en inversión.

Las empresas petroleras: ya que es un sector que necesita del producto Grupos Electrógenos y tiene la necesidad de equipos en uso continuo con un buen respaldo de marca, repuestos y servicio post-venta. Se debe calificar en las

diferentes empresas ya que realizan la compra vía concursos o licitaciones cumpliendo sus exigencias.

Los ingenieros Eléctricos: ya que al ser los profesionales de la rama, conocen a primera mano de los proyectos actuales que involucren Generadores de Luz.

Las instituciones del sector público: ya que constantemente solicitan asesoría de Grupos Electrógenos, y compran los mismos para proyectos a nivel nacional. El primer paso que se debe dar en este punto es la calificación en el INCOP.

4.2.2 Canales de Distribución

El Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

La División Generadores de la empresa PINTULAC, manejara dos canales de distribución principalmente:

POS o Sucursales a Nivel Nacional: Este canal nos permite atender principalmente a los clientes que necesiten los equipos a gasolina pero sin dejar

a un lado la posibilidad de que lleguen clientes que necesiten equipos grandes a Diesel que serán asesorados direccionando al cliente con un asesor técnico o Gerente de la División.

Venta Personalizada: Realizando visitas planificadas a clientes potenciales con vendedores externos tratando de cubrir las zonas asignadas.

4.3 PRECIO

El precio es un factor determinante para algunas negociaciones por lo que se tratará de mantener un precio competitivo en relación al mercado.

CUADRO N° 33

								GRUPOS ELECTROGENOS ABIERTOS			GRUPOS ELECTROGENOS CABINADOS		
Grupos Generadores a 60 Hz				**kWe**	**KVA**	**kWe**	**KVA**	**PVP**	**PVP**	**PVP**	**PVP**	**PVP**	**PVP**
Conexión: 208, 220 V - YY (Estrella Paralelo)				**PRIME**	**PRIME**	**STD-BY**	**STD-BY**	**Abierto**	**Abierto**	**Abierto**	**Cabinado**	**Cabinado**	**Cabinado**
Modelo	**Motor**	**ITM - amp**	**Alternador**					**RECOMENDADO**	**MEDIA**	**COMPETITIVO**	**RECOMENDADO**	**MEDIA**	**COMPETITIVO**
EPS-10	CUMMINS	25	LS O STAMF	8,2	10,3	9,1	11,4	0,0	0,0	0	0	0	0
EPS-14	CUMMINS	40	LS O STAMF	12,0	15,0	13,0	16,3	5503,5	5916,2	5.754	0	0	0
EPS-20	CUMMINS	63	LS O STAMF	18,1	22,6	20,0	25,0	0,0	0,0	0	0	0	0
EPS-25	CUMMINS	63	LS O STAMF	21,0	26,3	23,0	28,8	7761,7	8343,9	8.115	0	0	0
EPS-30	CUMMINS	100	LS O STAMF	28,0	35,0	30,0	37,5	8296,5	8918,8	8.674	0	0	0
EPS-45	CUMMINS	160	LS O STAMF	42,0	52,5	45,0	56,3	9019,1	9695,6	9.429	0	0	0
EPS-55	CUMMINS	160	LS O STAMF	50,0	62,5	53,0	66,3	9278,3	9974,1	9.700	0	0	0
EPS-60	CUMMINS	200	LS O STAMF	56,0	70,0	60,0	75,0	10589,6	11383,8	11.071	12.587	13.531	13.159
EPS-68	CUMMINS	200	LS O STAMF	62,0	77,5	68,0	85,0	0,0	0,0	0	0	0	0
EPS-76	CUMMINS	250	LS O STAMF	70,0	87,5	76,0	95,0	0,0	0,0	0	0	0	0
EPS-82	CUMMINS	250	LS O STAMF	74,0	92,5	83,0	103,8	11130,4	11965,2	11.636	0	0	0
EPS-105	CUMMINS	400	LS O STAMF	91,0	113,8	102,0	127,5	12413,0	13344,0	12.977	0	0	0
EPS.110	CUMMINS	400	LS O STAMF	100,0	125,0	108,0	135,0	0,0	0,0	0	0	0	0
EPS-135	CUMMINS	400	LS O STAMF	124,0	155,0	135,0	168,8	14869,6	15984,8	15.545	0	0	0
EPS-150	CUMMINS	630	LS O STAMF	135,0	168,8	151,0	188,8	17902,6	19245,3	18.716	0	0	0
EPS-180	CUMMINS	630	LS O STAMF	160,0	200,0	178,0	222,5	19956,5	21453,3	20.864	0	0	0
EPS-205	CUMMINS	630	LS O STAMF	187,0	233,8	205,0	256,3	22473,0	24158,5	23.495	0	0	0
EPS-220	CUMMINS	800	LS O STAMF	200,0	250,0	218,0	272,5	28407,0	30537,5	29.698	0	0	0
EPS-300	CUMMINS	1000	LS O STAMF	280,0	350,0	306,0	382,5	33652,2	36176,1	35.182	0	0	0
EPS-350	CUMMINS	1250	LS O STAMF	325,0	406,3	352,0	440,0	41330,4	44430,2	43.209	0	0	0
EPS-400	CUMMINS	1250	LS O STAMF	352,0	440,0	402,0	502,5	46608,7	50104,3	48.727	0	0	0
EPS-460	CUMMINS	1600	LS O STAMF	420,0	525,0	461,0	576,3	54382,6	58461,3	56.855	0	0	0
EPS-480	CUMMINS	1600	LS O STAMF	440,0	550,0	480,0	600,0	55556,5	59723,3	58.082	0	0	0
EPS-515	CUMMINS	1600	LS O STAMF	468,0	585,0	515,0	643,8	57782,6	62116,3	60.409	0	0	0
EPS-570	CUMMINS	2000	LS O STAMF	515,0	643,8	570,0	712,5	63217,4	67958,7	66.091	0	0	0
EPS-615	CUMMINS	2000	LS O STAMF	560,0	700,0	615,0	768,8	71100,0	76432,5	74.332	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Estrategias del precio

Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento de los grupos electrógenos. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios. Por lo tanto, la empresa va a utilizar una estrategia de precios basada en valor que permitirá:

- Ingresar de inmediato en el mercado los generadores de mayor potencia
- Generar un volumen sustancial de ventas con instalación
- Lograr una gran participación en el mercado meta,
- Desalentar a otras empresas de venta de generadores
- Atraer nuevos clientes o clientes adicionales que sean sensibles al precio.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, implementará un precio de acuerdo a la procedencia de los equipos la marca PRAMAC de procedencia italiana, FGWILSON Americana que tienen un costo más alto frente a la marca PRESTON ensamblada en China. La diferencia en precio es de un 25% si comparamos dos equipos de la misma potencia pero de diferente procedencia.

4.3.1 Fijación de Márgenes de Ganancia

Establecer los márgenes de ganancia de un Producto es una fase muy importante de cualquier Negocio. El Precio es uno de los cuatro elementos del Mix de Marketing o Mezcla de Marketing (Producto, Precio, Plaza y Publicidad).

Con la diferencia de que el Precio es un elemento que se puede modificar rápidamente, a diferencia de los otros. Por ejemplo, no es fácil modificar con celeridad la distribución (Plaza), ni la publicidad de un producto.

Cabe señalar que La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC al establecer el margen de ganancia influye directamente en:

- En el nivel de Demanda
- En el margen de Utilidad
- En el Posicionamiento de la Marca
- En la posición relativa respecto de la Competencia
- En la posibilidad de financiar la Campaña Publicitaria
- Condiciona el margen de cobertura del Canal de Distribución

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, establecerá un margen de ganancia de un 30% de utilidad. Este porcentaje está definido sujetos a una política de toda la organización que indica que los productos importados manejaran mínimo el margen indicado. Cabe señalar que habrá

negociaciones específicas que nos obligaran ajustarnos en precio lo que no obliga ajustar el margen de ganancia, estas excepciones en las negociaciones serán básicamente con entidades del estado.

4.3.2 Políticas de Descuento

Las políticas de descuento de La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, estará basada en los siguientes ítems, así:

- Estaría por encima de las competencia dando ventajas comparativas, haciéndolo más económico, colocándolo como una alternativa a seguir para la compra.

- Al mercado objetivo lo contactaríamos para presentarle información acerca de nuestro producto, luego elaboraríamos con ellos las condiciones comerciales.

- Al ser una negociación especifica o una demanda en unidades importante para la División, podrá otorgarse un descuento especial.

Se manejara una política de descuento de un 5% por pago en efectivo y tal vez un 5% adicional si es un negocio atractivo como estrategia de negociación para los vendedores externos. Si el pago es financiado no existe el descuento mencionado.

4.3.3 Condiciones de Pago y Cobro

La mayoría de las empresas tienen como objetivo principal las ventas y las políticas comerciales están dirigidas a aumentar constantemente la cifra de negocio de las compañías. Por desgracia este objetivo se convierte en el único norte de muchas compañías que destinan ingentes esfuerzos a conseguir vender cada vez más pero se descuidan aspectos tan importantes como la rentabilidad de las ventas y los riesgos que suponen los créditos comerciales.

El riesgo que supone dichas cuentas de clientes supone para muchos una incertidumbre de cobro difícil de asumir, por lo que para protegerse de los posibles impagos o retrasos en el cobro, se pueden tomar una serie de medidas que servirán para garantizar el cobro de las operaciones comerciales a crédito.

Las medidas para prevenir la morosidad se deben tomar al principio de las operaciones comerciales y no al final como se acostumbra a hacer es decir en la fase de preventa (antes de aceptar un pedido o dar crédito a un nuevo cliente).

No obstante las empresas pueden disminuir considerablemente los retrasos en el cobro de sus facturas, así como evitar las pérdidas ocasionadas por fallidos y morosos si adoptan una serie de medidas de fácil implementación en el seno de sus organizaciones. Estas medidas son la organización de un buen sistema de gestión de cobro, la reclamación temprana de saldos vencidos y buenos procedimientos de recobro de impagados.

Aunque es una práctica muy extendida, no es bueno dejar la concesión del crédito a clientes en manos del departamento comercial, o por lo menos no hay que permitir que tomen unilateralmente las decisiones concernientes a la asignación de los créditos comerciales.

El departamento comercial no puede ser juez y parte interesada en la concesión de los créditos a clientes, por lo que es muy recomendable que exista un departamento de créditos que pueda actuar de forma objetiva y ejerza un control eficaz en el otorgamiento y control de los créditos.

Son relativamente pocas las empresas que cuentan en la actualidad con departamentos de dirección de cliente que por lo menos dispongan de un gerente de crédito. Los demás departamentos que tienen relación con el cliente, no suelen contar con personal preparado para gestionar el riesgo del crédito comercial y tampoco su personal suele tener mucho interés en las cuestiones relacionadas la gestión del riesgo del cliente. La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, concederá un crédito directo previa una aprobación básica de requisitos que será no tener problemas en un Buro de crédito y la Firma de una solicitud e crédito, más un pagare a la orden por el valor a financiar hasta por 6 meses. También se tiene previsto firmar convenios con tarjetas de crédito y ofrecer esta forma de pago hasta 3 meses sin interés o más de este tiempo hasta 24 meses con intereses.

4.3.4 Política de Motivación a Vendedores

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo. Toda dirección profesionalizada debe conseguir, con el mencionado plan, los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano. A continuación destacaremos las principales características que deberá tener un el sistema de remuneración comercial de La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC.

- Justa. El esfuerzo del vendedor que se ve debidamente cumplido en los volúmenes alcanzados de venta será remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.

- Igual. Toda la fuerza de ventas tendrá idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del esfuerzo desarrollado.

- Motivadora. La retribución será de tal forma que el personal comercial se considere constantemente estimulado, y con las necesidades vitales perfectamente cubiertas.

- Uniforme. Se establecerá un sistema de remuneración igual para todo el año, independiente de las cifras de venta fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo del año. Por tanto, debemos

asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos y, en consonancia, la gratificación media del año por alcanzarla. Sólo los que trabajan a comisión perciben un dinero de acuerdo con las ventas alcanzadas pero las políticas y porcentajes quedaran claras desde el momento de su contratación.

- Operativa. Por la propia complejidad de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible a la hora de aplicar a la práctica y perfectamente comprensible por parte de los vendedores.

- Humana y social. En mi trayectoria profesional he visto vendedores preocupados por cómo sería su situación en caso de accidente o enfermedad. Sus honorarios se verían mermados, ya que durante el tiempo que permanecieran convalecientes no producirían ventas. No hay que olvidar que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador.

- Flexible. Por las causas indicadas hasta ahora y por la propia flexibilidad del mercado y del trabajo, la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios.

- Integradora. Aunque en los equipos de venta la retribución varía según el esfuerzo y resultados obtenidos, la política de remuneración debe evitar que existan marcadas diferencias individuales de percepción económica.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, fijara márgenes variables de comisiones atractivos y acorde al mercado está entre el 2% hasta el 5% de la venta como comisiones.

4.4 PROMOCIÓN

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, considerara la promoción de sus productos basada en las siguientes estrategias, así:

Estrategias del personal de ventas: El personal de ventas a contratar será nuestra imagen principal como División y tendrá que transmitir con confianza y claridad al cliente final las bondades de nuestra organización.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizaran para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las promociones dependerán de las características de los equipos y unidades vendidas.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing para la comercialización de los grupos electrógenos. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán ciertos gastos que afectaran directamente al giro del negocio.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores de grupos electrógenos. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas.

Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC. El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema.

Además el objetivo de la política de promoción es aumentar las ventas dando a conocer en el mercado los Grupos Electrógenos, potenciando la imagen de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, e incentivando la compra del producto.

GRÁFICO N° 34



MODELO	POWER (kVA) STBY	POWER (kVA) PRP	MOTOR	ALTERNATOR
PRG30C	30	27	CUMMINS	STAMFORD
PRG45C	45	40.5	CUMMINS	STAMFORD
PRG70C	70	63	CUMMINS	STAMFORD
PRG90C	90	81	CUMMINS	STAMFORD
PRG113C	113	100.8	CUMMINS	STAMFORD
PRG160C	160	144	CUMMINS	STAMFORD
PRG200C	200	180	CUMMINS	STAMFORD
PRG250C	250	225	CUMMINS	STAMFORD
PRG310C	310	279	CUMMINS	STAMFORD
PRG350C	350	315	CUMMINS	STAMFORD

MODELO	POWER (kVA) STBY	POWER (kVA) PRP	MOTOR	ALTERNATOR
GSW15Y	13.0	11.7	3TNV88-GGE	STAMFORD
GSW15Y	16.0	16.0	3TNV88-GGE	STAMFORD
GSW25Y	19.0	17.5	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW25Y	25.0	23.0	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW15Y	14.0	12.5	3TNV88-GGE	STAMFORD
GSW15Y	16.0	16.0	3TNV88-GGE	STAMFORD
GSW25Y	19.0	17.5	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW25Y	25.0	23.0	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW30Y	30.0	27.0	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW30Y	37.0	30.0	4TNV88-GGE	STAMFORD
GSW50Y	42.0	38.0	4TNV98T-GGE	STAMFORD
GSW50Y	51.0	49.0	4TNV98T-GGE	STAMFORD
GSW70P	50.0	45.0	1104D-E44TG	STAMFORD
GSW70P	73.0	70.0	1104D-E44TG	STAMFORD
GSW90P	74.0	68.0	1104D-E44TAG1	STAMFORD
GSW90P	102.0	92.0	1104D-E44TAG1	STAMFORD
GSW120P	74.0	68.0	1104D-E44TAG2	STAMFORD
GSW120P	120.0	113.0	1104D-E44TAG2	STAMFORD
GSW160P	106.0	96.0	1106D-E66TAG2	STAMFORD
GSW160P	175.0	155.0	1106D-E66TAG2	STAMFORD
GSW200P	219.0	200.0	1106D-E66TAG4	STAMFORD
GSW580V	640.0	576.0	1104D-E44TG	MECC ALTE
GSW580V	695.0	632.0	1104D-E44TAG1	MECC ALTE

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La estrategia de promoción que se utilizará es la de publicidad a través de una Página WEB que será a su vez como estrategia comunicativa y la estrategia de ventas personales en las que mediante una conversación con el asesor le establecerá la venta del servicio.

Tenemos el cobijo de la marca PINTULAC como respaldo pero nos ha traído un poco de inconvenientes ya que piensan que solo es pinturas lo que nos ha obligado a una campana y participación en ferias para sociabilizar la a División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC que vende Generadores y de esta manera promocionarnos en el sector industrial lo que ayudara a incrementar las ventas de Grupos Electrógenos.

4.4.1 Venta Directa

El Modelo de Venta Directa que aplicará la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, permite una relación directa con los clientes lo que nos permite un mayor entendimiento de sus necesidades y por lo tanto en la posibilidad de alcanzar altos niveles de satisfacción y fidelidad. Para un funcionamiento eficiente de este modelo se requiere:

- Un nivel de escala de venta que parta de una base suficiente como para permitir una operación a costos competitivos.

- Una Organización de Ventas y de Administración de Ventas con capacidad de atender comercialmente a los clientes en oportunidad y de acuerdo con las necesidades de cada uno. (Segmentación).

- Una Operación Logística con capacidad de dar soporte a las Políticas Comerciales en tiempo, calidad y con costos competitivos.

4.4.2 Publicidad

Mediante las estrategias publicitarias la empresa comunica su existencia en un acto planificado de esta manera la misma alcanza una forma única de ser "captada", interpretada y entendida entre los que han captado su mensaje. Estas estrategias publicitarias se llama en muchos casos, estrategias de posicionamiento, las cuales forman las percepciones que los agentes exteriores tienen de la empresa en cuestión.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, contará con un asesor en publicidad que ayudara con el diseño de hojas técnicas, trípticos, banners, material POP etc. Todo este material será ubicado estratégicamente en las diferentes sucursales a nivel nacional y se entregaran en las visitas por parte de la fuerza de ventas.

GRÁFICO N° 35



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

4.4.3 Relaciones Públicas

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, aplicara las estrategias de relaciones públicas, así:

Principios y valores

> Los principios son un conjunto de leyes invisibles que gobiernan el actuar humano, determinan lo que es correcto, trascienden culturas, religiones, tiempos, géneros y edades. Los valores son comportamientos constantes que obedecen a los principios.[34]

Los principios por los que se regirá la División Generadores de la empresa PINTULAC:

- Compromiso: Adquirimos un compromiso intenso que garantice efectividad y cumplimiento de los plazos en cada proyecto o servicio de asesoría ofrecido a nuestros clientes.

- Confidencialidad: Toda la información y documentación que gestionamos, tanto de su empresa como de terceros, será tratada con absoluta confidencialidad.

- Honestidad: Ofrecemos la mayor honestidad de todas las actividades realizadas en nuestros proyectos y servicios de asesoría.

[34] P., KOTLER. (2006). ***Estrategias de Marketing.*** Bogotá: Ed. Norma. p. 45.

Los valores se presentan a continuación:

- Mejoramiento Continuo: Desarrollaremos continuamente la competencia de nuestro personal para mejorar y crear nuevos servicios que cumplan con las expectativas cambiantes de nuestros clientes.

- Responsabilidad: Responsablemente daremos lo mejor de nosotros a cada cliente para personalizar sus proyectos o servicios de asesoría a la situación específica de cada uno.

- Trabajo en Equipo: El trabajar con comunicación, coordinación, confianza y compromiso garantizara la ejecución exitosa de cada asesoría en la compra de un grupo electrógeno.

Estrategia empresarial

La definición de estrategia empresarial la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Para formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos.
- Determinar dónde queremos estar.
- Determinar cómo llegar hasta allí.

Estrategia de competitividad

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre "Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor".

Las estrategias competitivas que existen son las siguientes:

- Líder en costos.
- Eficacia del servicio.
- Centrarse en una porción más limitada del mercado.

De las estrategias señaladas la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC se alinea con las estrategias de ser líderes en costos ya que contamos con un producto que nos permite colocarnos en el mercado a un precio muy competitivo frente a la competencia. Además hacer todos los esfuerzos necesarios por ser líderes en servicio al cliente.

Estrategia de crecimiento

"Existen cuatro estrategias básicas de crecimiento que las empresas usualmente utilizan, éstas son:[35]

1) Estrategia de penetración en el mercado propio.
2) Estrategia de internalización.

[35] SANTESMASES. (1999). ***Marketing Conceptos y Estrategias.*** p. 767.

3) Estrategia de integración vertical.
4) Estrategia de diversificación comercial.

La estrategia de crecimiento que se va a utilizar es la Estrategia de penetración en el mercado propio que consiste en el aumento de la participación en el mercado de grupos electrógenos existiendo tres caminos para desarrollar esta estrategia:

1. En primer lugar, que los clientes actuales de la organización se sociabilicen con la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC y soliciten nuestros productos.

2. En segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y

3. En tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no conocen de la División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, y que necesitan de estos equipos.

Estrategia de competencia

Porter describió la estrategia competitiva, como:

> Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que

> como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.[36]

Las tres estrategias son:

Líder.- Ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores.

Retador.- El retador es el que domina el mercado y quiere sustituir al líder.

Seguidor.- El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia.

Especialista.- El especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, empezara como un retador ya que está ingresando con fuerza en el mercado de Grupos Electrógenos pero con la filosofía y un horizonte muy claro que es ser los lideres a mediano y largo plazo en la comercialización y asesoramiento de Grupos Electrógenos.

Estrategia Operativa

> La evolución de las estrategias operativas de la empresa a lo largo de la segunda mitad del siglo 20 está caracterizada por una tendencia constante a la generación de valor. Este proceso ha ido ajustándose y evolucionando en

[36] Michael E., PORTER. ***Competitive Strategy.*** p. 72.

> paralelo al progreso socio-económico, al mismo tiempo que gradualmente ha ido haciéndose más complejo e intenso en tecnología y conocimiento.[37]

Entonces se propone diseñar un modelo que cambie la forma en que el negocio opera, a partir de un enfoque que considere:

1. Diseñar nuevos modelos operativos, a partir de un enfoque integral de todos sus elementos constitutivos: procesos, organización y tecnología;

2. Diseñar nuevas estructuras organizacionales, que maximicen la eficiencia de las operaciones (por ejemplo, centros de servicios compartidos);

3. Evaluar los portafolios de negocios, dando soporte a las decisiones de inversión, con el objetivo de garantizar una estructura financiera sustentable.

Estrategia de Mercadotecnia

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es:

> La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.[38]

[37] ECONOMÍA INDUSTRIAL. ***Ejemplar dedicado a La organización para la innovación.*** p. 7.
[38] P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2002). ***Fundamentos de Marketing.*** Prentice Hall. Sexta Edición. p. 65.

4.5 SERVICIO

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, adoptará la estrategia de servicio eficaz y eficiente en donde prevalezca la calidad, amabilidad y la atención en el servicio como valor agregado, las categorías son:

- Tangibilidad: se refiere a las facilidades físicas, materiales y aspecto del personal.

- Fiabilidad: la capacidad para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.

- Capacidad de Respuesta: es la voluntad de ayuda a los clientes y proporcionar un servicio rápido y ágil.

- Seguridad: conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.

- Empatía: la atención esmerada e individualizada.

Es decir se va a medir la calidad percibida del servicio de asesoría como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se han ido formando previamente. Por eso se le preguntará dos veces al cliente por cada uno de los ítems, primero se les preguntará por sus expectativas y después por las percepciones. En cada ítem se calcula la diferencia entre la percepción y las expectativas.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, tendrá talleres y personal técnico capacitado en las áreas de mayor relación directa con el cliente. Además de personal capacitado para atender en todos nuestros puntos de venta para asesorar de la mejor manera en la compra de Generadores se empezara por capacitar al personal más idóneo que ya existe en las sucursales.

GRÁFICO N° 36



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

4.5.1 Prestación de Servicio Post-Venta

La postventa es una faceta comercial que, por derecho propio, debe figurar entre las demás técnicas comerciales. Un estudio de ella requiere una visión diferente de las ventas pero ambas se complementan aun siendo distintas.

Desde hace años el comercio, la industrial y los servicios, incluso entidades del sector primario, han comprendido que la atención al cliente, después de venderles algo o realizarles un servicio, no solo es aconsejable sino que se ha vuelto imprescindible.

Él seguir atendiendo a un cliente, después de la venta, dándole facilidades y prestándole apoyo, es una forma de fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos sino clientes leales a la empresa.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC tendrá una estructura muy solida y personal para atender a los clientes que ya han adquirido un Generadores.

Además siendo la postventa “la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela”, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

El servicio de postventa será un ejercicio de atención al cliente, este servicio será desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados

técnicos de los Grupos Generadores. Se realizara un monitoreo controlado vía telefónica a los clientes que hayan adquirido nuestros equipos haciendo recomendaciones y sugerencias de uso y control de los equipos en base a la experiencia de problemas usuales que pueden ser prevenidos como, que el equipo no tenga combustible, que este descargada la batería, que haya fugas de aceite.

4.5.2 Estándares de Calidad

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, manejara altos estándares de calidad en lo referente a servicio al cliente, logística y respuesta en caso de eventuales problemas que pueden suceder después de entregado el equipo funcionando ya que los clientes no cumplen con las sugerencias indicadas respecto a mantenimientos periódicos que deben realizar al equipo.

Además se generaran comparativos de cuotas de ventas, reclamos o sugerencias contra lo logrado en cada uno de los meses anteriores, para medir con esto la efectividad de cada una, así como también el implementar controles recurrentes de calidad en cada uno de los procesos de producción ya que con ellos se podrá evaluar la efectividad del mismos procurando reducir costos en ellos.

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa, o un servicio.

En otras palabras el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad. Una vez programada las actividades de solución al problema de gestión, los círculos de calidad deberán definir los estándares de calidad del o los resultados esperados. En el desarrollo de los estándares deben participar los miembros del equipo coordinador de la gestión de calidad en la unidad del Grupo Electrógeno y representantes de los usuarios internos y externos del programa de atención integral en el cual se identificaron los problemas.

Hay que cuidar que los estándares no sean influenciados por lo que actualmente hace el personal que son los responsables de la gestión o ejecución de la actividad, componente o programa con problema. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber si se está asegurando la calidad.

La División Grupos Electrógenos de la Empresa PINTULAC, tendrá los siguientes objetivos Estratégicos para medir la calidad de su desempeño, así:

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos establecen los retos que la organización asumirá dentro de cada perspectiva, son declaraciones de acciones que clarifican como se implementará la estrategia.

Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la empresa ha de ser excelente. Los objetivos

de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.[39]

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Incrementar los ingresos por razón de un aumento en la participación en el mercado, mediante productos y servicios nuevos y renovados que satisfagan las necesidades de los clientes.

- Mejorar la utilización de activos mediante el desarrollo de productivos proyectos de inversión, y acelerarlos de tal manera que los ingresos precedentes de los mismos se realicen lo más pronto.

- Reducir el costo administrativo y operativo pasando la interrelación de clientes-proveedores de canales procesados manualmente a los canales electrónicos de bajo costo.

OBJETIVOS DEL CLIENTE

- Asegurar la calidad del servicio y producto.

- Cultivar relaciones de largo plazo con el socio mediante el diseño de promociones estimulando la compra de grupos electrógenos.

[39] James, STONER. (2001). ***Op. Cit.***

- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente mediante encuestas específicas aplicando los indicadores de actuación: funcionalidad, calidad, tiempo. Así mismo medir la capacidad potencial de consumo de nuevos productos.

OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

- Realizar una investigación básica para desarrollar productos y servicios nuevos y entregar valor a los clientes.

- Desarrollar e implementar programas de marketing para llevar al mercado los nuevos productos y servicios.

- Alcanzar la excelencia operativa enfocándose en profundizar relaciones que la empresa tiene con los socios seleccionados.

OBJETIVOS DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

- Generar políticas de motivación en función de mejorar el desempeño de los empleados y delegar poder con libertad para tomar decisiones y actuar.

- Desarrollar un sistema de evaluación periódica de los colaboradores para fines de aumento y/o de ascenso con el fin de añadir y retener a las personas claves para la empresa PINTULAC.

- Implementar sistemas tecnológicos de información, base de datos y herramientas necesarias para apoyar las estrategias.

- Desarrollar un entrenamiento básico a los administrativos y directivos en torno al servicio de asesoría comercial, estrategias de crecimiento y sistemas de información de procesos internos.

Luego para conseguir dichos objetivos se ha diseñados las siguientes actividades, las mismas que se explicaran en el siguiente capitulo, así:

CUADRO N° 34

CLIENTES	PROYECTOS	
	Servicio a domicilio a clientes	
	Plan de Marketing	
	Promoción de la marca en eventos especializados	
	Estudio Mercado Nuevos Sectores	
	Estudio necesidades, preferencias clientes	
	Estudio inversión servicios mayor demanda	
	Estudio financiamiento clientes	
	Estudio descuento de clientes	
	Estudio incertidumbre de clientes	
	Estudio lealtad clientes	
PROCESOS	Desarrollo Plan optimización de tiempos	
	Estudio requerimiento nuevos productos	
	Desarrollo de Manual de Funciones	
	Plan Publicitario empresa comercializadora de Grupos Electrógenos	
	Estudio Benchmarking	
	Innovación de procesos	
	Diseño de pagina WEB	
RECURSOS HUMANOS	Plan de Capacitación del BSC	
	Capacitación RR. HH	
	Diseño y confección de uniformes	
RECURSOS FINANCIEROS	Plan recuperación cartera	
	estudio evaluación Total del Plan Estratégico	
	SUB TOTAL	
	TOTAL	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Las actividades se han establecido mediante consenso con los directivos de la empresa PINTULAC y el Gerente del División Generadores. En lo que se refiere a las metas financieras se han determinado en base al crecimiento que la empresa ha experimentado en estos últimos años, y en referencia a los indicadores de la competencia, pues se cree que con la ayuda de las estrategias propuestas y los planes de acción se logrará cumplirlas.

5 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LA DIVISIÓN GRUPOS ELECTRÓGENOS DE LA EMPRESA PINTULAC

5.1 SITUACIÓN ECONÓMICA EN EL ECUADOR

El Ecuador ha experimentado cierta estabilidad económica, debido principalmente al incremento de los precios de exportación del petróleo y las inversiones en el sector de hidrocarburos. Sin embargo, la estabilidad económica no dependerá únicamente de que se mantengan los factores antes mencionados, sino también de la aplicación de medidas económicas complementarias que ayuden a fortalecer la situación económica actual. De no conseguirse una estabilidad monetaria, pueden existir eventos económicos que podrían afectar la situación financiera de la Compañía, dichos eventos se reconocerán en los estados financieros a medida que ocurran.

5.1.1 Resumen de Principales Políticas de Contabilidad

Las políticas de contabilidad que sigue la Compañía están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, los cuales requieren que la gerencia efectúe ciertas estimaciones y utilice cierto supuestos, para determinar la evaluación de algunas de las partidas expuestas en los estados financieros; aún cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la gerencia considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

a) Inversiones temporales.- Están registradas al costo que no exceden al valor de mercado.

b) Inventarios.- Están valorados al costo promedio, los cuales no exceden el valor de mercado, excepto importaciones en tránsito que están al costo de adquisición.

c) Maquinaria, mobiliario y equipo.- Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Método de línea recta: En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. EL método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula:[40]

$$\frac{Costo - Valor_de_desecho}{Años_de_Vida_Útil} = \text{Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual}$$

[40] ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2009). ***Dirección Financiera.*** Quito: Ed. EPN. p. 56.

d) Cargos diferidos.- Corresponden a costos de edición, los cuales están registrados al costo. Los costos de edición son amortizados por el método de línea recta en un periodo de tres años.

e) Provisiones.- Se reconoce una provisión sólo cuando la Compañía tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar la obligación y se puede hacer un estimado confiable del monto de la obligación.

f) Reconocimiento de ingresos.- Los ingresos se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción, fluyan a la empresa y el monto de ingreso puede ser medido confiablemente. Las ventas son reconocidas netas posterior a las devoluciones y descuentos, cuando se ha entregado el bien y se ha transferido los ingresos y beneficios inherentes.

g) Registros contables y unidad monetaria.- Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de EE.UU., que es la moneda de curso legal adoptada en el Ecuador, a partir del año 2000.

5.1.2 Inversiones

Las Inversiones son aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro, y estas se las realiza en: Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo.

ACTIVOS FIJOS: Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles.

ACTIVOS DIFERIDOS: Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es le caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica.

CAPITAL DE TRABAJO: Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender.

El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Inversión total

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones del nuevo año en Activos Fijos: 369.756,63 USD, en Activos Diferidos: 84.050,00 USD, y, en Capital de Trabajo: 103.023,32 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de 556.829,95 USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para el inicio de operaciones del nuevo año de la empresa. Esta inversión total se entiende como los recursos Tangibles, Intangibles, Financieros y Humanos que requiere la empresa comercializadora de equipos electrógenos para poder operar normalmente en el tiempo de un año.

CUADRO N° 35: Inversión Total

Activo Fijo	369.756,63
Activo diferido	84.050,00
Capital de Trabajo	103.023,32
INVERSIÓN TOTAL	556.829,95

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Inversión en activos fijos o tangibles

CUADRO N° 36: Inversión Fija

Costo	Total Usd.
Adecuación	5.100,00
Maquinaria y Equipo	88.423,80
Utensilios y Accesorios	3.761,25
Equipos de Computación	7.353,18
Equipos de Oficina	2.203,20
Muebles y Enseres	2.815,20
Terreno	260.100,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	369.756,63

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Adecuaciones

CUADRO N° 37: Adecuaciones

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Oficinas	M^2	100,00	50,00	5.000,00
Bodega	M^2	2.000,00	50,00	100.000,00
SUBTOTAL				5.000,00
2% Imprevistos				100,00
TOTAL				5.100,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Maquinaria y equipo

CUADRO N° 38: Maquinaria y Equipo

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Montacargas TOYOTA	Unidad	2	20.000,00	40.000,00
Montacargas HYTER	Unidad	1	30.000,00	30.000,00
Automóvil CHEVEROLET AVEO	Unidad	1	13.690,00	13.690,00
Banco de pruebas electrónico	Unidad	1	3.000,00	3.000,00
SUBTOTAL				86.690,00
2% Imprevistos				1.733,80
TOTAL				88.423,80

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Utensilios y Accesorios

CUADRO N° 39: Utensilios y Accesorios

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Taladros de percusión hasta 1/2 HP	Unidad	5	427,60	2.138,00
Taladro inalámbrico Broca 3/8	Unidad	5	205,50	1.027,50
Multímetro	Unidad	2	50,00	100,00
Juego de herramientas	Unidad	5	40,00	200,00
Ranflas metálicas	Unidad	2	100,00	200,00
Basureros Grandes	Unidad	2	10,00	20,00
Escobas	Unidad	2	1,00	2,00
SUBTOTAL				3.687,50
2% Imprevistos				73,75
TOTAL				3.761,25

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Equipos de computación

Cuadro N° 40: Equipos de Computación

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Computadora	Unidad	6	750,00	4.500,00
Impresora multifunción	Unidad	1	415,00	415,00
Servidor	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Redes y nodos	Set	1	1.094,00	1.094,00
SUBTOTAL				7.209,00
2% Imprevistos				144,18
TOTAL				7.353,18

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Equipos de Oficina

CUADRO N° 41: Equipos de Oficina

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Teléfono	Unidad	6	30,00	180,00
Central Telefónica	Unidad	1	1.700,00	1.700,00
Fax	Unidad	1	100,00	100,00
Calculadora	Unidad	6	15,00	90,00
Papelera	Unidad	6	8,00	48,00
Basurero	Unidad	6	2,00	12,00
Grapadora	Unidad	6	2,00	12,00
Perforadora	Unidad	6	3,00	18,00
SUBTOTAL				2.160,00
2% Imprevistos				43,20
TOTAL				2.203,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Muebles y Enseres

CUADRO N° 42: Muebles y Enseres

Concepto	Medida	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Escritorio	Unidad	6	230,00	1.380,00
Silla giratoria	Unidad	6	65,00	390,00
Sillas	Unidad	15	18,00	270,00
Archivador	Unidad	6	120,00	720,00
SUBTOTAL				2.760,00
2% Imprevistos				55,20
TOTAL				2.815,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Inversión en Activos Diferidos o Intangibles

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos. Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender las cuentas por cobrar, software del Plan de Marketing basado en el BalancedScoredCard que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras. Los cuales a la fecha marcan un valor de 84.050,00 usd.

CUADRO N° 43: Inversiones en Activos Diferidos

Concepto	Valor Total Usd.
Cuentas por cobrar clientes	83.250,00
Plan de Marketing, basado en el Software BalancedSocredCard	800,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	84.050,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado. Para tomar en consideración el cálculo del Capital de Trabajo en relación a esta empresa es necesario considerar el período inicial de comercialización de Grupos Electrógenos para el año, en relación a lo realizado el periodo inmediatamente anterior, de acuerdo a las condiciones de venta y pago.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de producción:

- *Materia Prima.*- Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final.

- *Materiales Directos.*- Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.

- *Mano de Obra Directa,*- Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.

Costos Indirectos de Fabricación:

- *Mano de Obra indirecta.*- Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.

- *Materiales Indirectos.*- Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.

- *Suministros y Servicios.*- Corresponde a gastos por concepto de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguro y repuesto de maquinaria y equipos.

Gastos Operacionales:

- *Gastos Administrativos.*- Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.

- *Gastos Ventas.*- Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de comercio exterior como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

CUADRO N° 44: Capital de Trabajo

Concepto	Valor Mensual Usd.
COSTOS DIRECTOS	
Compras	97.896,09
Materiales Directos	96,39
Mano de Obra Directa	832,38
TOTAL	98.824,86
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	715,27
Insumos	370,60
Mantenimiento	91,93
Gastos Administrativos	2.115,33
Gasto de Ventas	663,00
Seguro	242,33
TOTAL	4.198,46
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	103.023,32

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Financiamiento

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa.

Estructura del financiamiento

El proyecto se encuentra financiado con el 58,73% con recursos propios y el 41,27% restante por un préstamo a través de los fondos de la Corporación Financiera Nacional.

CUADRO N° 45: Estado de Fuentes y de Usos

Inversión	Valor Usd.	% Inv. Total	Recursos propios		Recursos terceros	
			%	Valores	%	Valores
Activos Fijos	369.756,63	66,40%	44,90%	250.000,00	21,51%	119.756,63
Activos Diferidos	84.050,00	15,09%	0,36%	2.000,00	14,74%	82.050,00
Capital de Trabajo	103.023,32	18,50%	13,47%	75.000,00	5,03%	28.023,32
Inversión Total	556.829,95	100,00%	58,73%	327.000,00	41,27%	229.829,95

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Amortización del Préstamo

Las condiciones del crédito son:

1. Monto 229.829,95

2. Interés 5,83% semestral

$$i_{final} = (1 + i_{inicial})^{t} - 1$$

3. Plazo 10 años

4. Período de pago Semestral = 20 periodos

5. Forma de amortización Dividendo Constante

Amortización Dividendo Constante

Una vez conocido el tipo semestral, pasamos a calcular el valor de Ao (valor actual de una renta unitaria, pospagable, de 20 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 5,83%).

$Ao = (1 - (1 + i)^{-n})/ i$

Luego, $Ao = (1 - (1 + 0,0583)^{-20})/ 0,0583$

Luego, Ao = 11,63

A continuación se calcula el valor de la cuota constante:

Luego, M = 229.829,95 / 11,63

Luego, M = 19.762,06

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a 19.762,06 dólares.

CUADRO N° 46: Tabla de Amortización

Periodo	Amortización	Interés	Dividendo	Saldo
0				229.829,95
1	6.362,85	13.399,21	19.762,06	223.467,10
2	6.733,81	13.028,25	19.762,06	216.733,28
3	7.126,40	12.635,66	19.762,06	209.606,89
4	7.541,87	12.220,19	19.762,06	202.065,02
5	7.981,57	11.780,50	19.762,06	194.083,45
6	8.446,89	11.315,17	19.762,06	185.636,56
7	8.939,35	10.822,71	19.762,06	176.697,20
8	9.460,52	10.301,54	19.762,06	167.236,68
9	10.012,08	9.749,99	19.762,06	157.224,61
10	10.595,78	9.166,28	19.762,06	146.628,82
11	11.213,52	8.548,54	19.762,06	135.415,30
12	11.867,28	7.894,78	19.762,06	123.548,02
13	12.559,15	7.202,91	19.762,06	110.988,87
14	13.291,35	6.470,71	19.762,06	97.697,52
15	14.066,25	5.695,82	19.762,06	83.631,27
16	14.886,31	4.875,75	19.762,06	68.744,96
17	15.754,19	4.007,87	19.762,06	52.990,76
18	16.672,67	3.089,39	19.762,06	36.318,09
19	17.644,70	2.117,36	19.762,06	18.673,39
20	18.673,39	1.088,67	19.762,06	0,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Presupuesto de Costos

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los producto, es decir todos los gastos invertidos por La División Generadores de la empresa PINTULAC, en el proceso de comercialización de Grupos Electrógenos.

Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de producción y minimizando los desperdicios se obtendrá un costo de producción menor, que será competitivo.

Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

Costos variables

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

a. Compras y Materia Prima

   Son aquellos que intervienen en el proceso de comercialización y terminan formando parte de la venta final; constituye la base de la empresa, en el presente caso de estudio estará constituido las compras de equipos electrógenos necesarios para su posterior comercialización. La inversión de este rubro es de 1.174.753,13 USD, anual según consta en libros.

CUADRO N° 47: Compras y Materia Prima

Descripción	Costo Total por Mes	Costo Anual
Elaboración		
Productos	95.976,56	1.151.718,75
SUBTOTAL		1.151.718,75
2% imprevistos		23.034,38
TOTAL		1.174.753,13

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Del total de ventas de usd $ 1.535.625,00 existe un costo de $ 1.151.718,75 es decir existe un 25% de incremento.

CUADRO N° 48

2012	
VENTAS	1.535.625,00
50 KVA	15.000
Unidades vendidas	61
120KVA	18.500
Unidades vendidas	34

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

b. Materiales Directos

Son aquellos materiales que forman parte del proceso productivo, así tenemos el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de 1.156,68 USD, anuales.

CUADRO N° 49: Materiales Directos

Concepto	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Kit de filtros	1,00	95	94,50	1.134,00
SUBTOTAL			94,50	1.134,00
2% Imprevistos			1,89	22,68
Total Insumos			96,39	1.156,68

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

c. Mano de Obra Directa

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en el transporte de los productos finales utilizando herramientas y equipos.

La mano de obra directa para esta empresa se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso productivo, ese rubro es 9.988,53 USD, anuales.

CUADRO N° 50: Mano de Obra Directa

Detalle	Pago mensual (2 empleados)	Valor Anual
Operarios	816,06	9.792,68
SUBTOTAL		9.792,68
2% Imprevistos		195,85
Total		9.988,53

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

d. Insumos

En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de 4.447,20 USD, anuales.

CUADRO N° 51: Insumos

Concepto	Medida	Cantidad Semestral	Cantidad Anual	Costo Semestral	Costo Anual
Agua potable	m^3	180	360	250,00	500,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	180	360	250,00	500,00
Teléfono	Minutos	13.000	26.000	480,00	960,00
Internet	Banda ancha			1.200,00	2.400,00
SUBTOTAL				980,00	4.360,00
2% Imprevistos				19,60	87,20
TOTAL				999,60	4.447,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Costos fijos

Son aquellos que no guardan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venda o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

a. Mano de Obra Indirecta

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano indirecta es de 8.583,20 USD, anual.

CUADRO N° 52: Mano de Obra Indirecta

Detalle	Valor Mensual	Valor Semestral	Valor Anual
Personal de apoyo	284,13	1.704,78	3.409,56
Supervisor Operaciones	417,11	2.502,67	5.005,34
Subtotal	701,24	4.207,45	8.414,90
2% Imprevistos		84,15	168,298
TOTAL		4.291,60	8.583,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

b. Reparación y Mantenimiento

Este valor está dado en función de de los activos fijos que dispone la empresa.

CUADRO N° 53: Reparación y Mantenimiento

Concepto	Inversión Total	Porcentaje Anual	Valor Semestral	Valor Anual
Adecuación	5.100,00	1%	25,50	51,00
Maquinaria y Equipos	88.423,80	1%	442,12	884,24
Equipos de computación	7.353,18	2%	73,53	147,06
Equipos de oficina	2203,2	1%	11,02	22,03
Muebles y Enseres	2815,20	1%	14,08	28,15
Subtotal			540,74	1.081,49
2% Imprevistos			10,81	21,63
TOTAL			551,56	1.103,12

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

c. Seguros

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de comercialización de la empresa.

CUADRO N° 54: Seguros

Concepto	Valor Inicial	%	Seguro Semestral	Seguro Anual
ADECUACIONES	5.100,00	0,25%	6,38	12,75
Maquinaria y Equipos	88.423,80	3,00%	1326,36	2652,71
Utensilios y Accesorios	3761,25	0,25%	4,70	9,40
Equipos de Computación	7.353,18	3,00%	110,30	220,60
Equipo de Oficina	2203,2	0,25%	2,75	5,51
Muebles y Enseres	2815,20	0,25%	3,52	7,04
TOTAL			1454,00	2908,01

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

d. Depreciación

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

CUADRO N° 55: Depreciación de los Activos Fijos

Concepto	Valor	%	Vida Útil	Depreciación Anual
ADECUACIONES	5.100,00	5,00%	20	255,00
Maquinaria y Equipos	88.423,80	10,00%	10	8.842,38
Utensilios y Accesorios	3.761,25	10,00%	10	376,13
Equipos de Computación	7.353,18	33,33%	3	2.450,81
Equipo de Oficina	2.203,20	10,00%	10	220,32
Muebles y Enseres	2.815,20	10,00%	10	281,52
TOTAL				12.426,16

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

e. Amortización

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

CUADRO N° 56: Amortización

Descripción	Costo	Porcentaje	Años	Valor Anual
Cuentas por cobrar clientes	83.250,00	20%	5	16650
Plan de Marketing, basado en el Software BalancedSocredCard	800,00	20%	5	160
TOTAL				16810

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Gastos administrativos

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

CUADRO N° 57: Gastos Administrativos

Gastos Personales	Cantidad	Valor Mensual	Valor Semestral	Valor Anual
Propietario - Gerente	1	1.082,02	6.492,12	12.984,24
Secretaria	1	417,11	2.502,67	5.005,34
Asistente Financiero	1	483,60	2.901,62	5.803,23
TOTAL PERSONAL			11.896,41	23.792,81
Gastos Generales				
Suministros de Oficina	1 set	130	780,00	1.560,00
2% Imprevistos			15,60	31,20
Total Suministros de oficina			795,60	1.591,20
TOTAL			12.692,01	25.384,01

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Gastos de ventas

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización de equipos electrógenos.

CUADRO N° 58: Gastos de Ventas

Gastos	Cantidad	Valor Mensual	Valor Semestral	Valor Anual
GASTOS PERSONALES				
Vendedor	2	1.480,97	8.885,79	17.771,58
Total Personal				
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	350,00	2.100,00	4.200,00
Propaganda	1 set	300,00	1.800,00	3.600,00
Subtotal			3.900,00	7.800,00
2% Imprevistos			78,00	156,00
Total Gastos Generales				7.956,00
TOTAL COSTO VENTAS			3.978,00	7.956,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Gastos financieros

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido por medio de la Corporación Financiera Nacional, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

CUADRO N° 59: Gastos Financieros

Periodo	Interés
0	
1	13.399,21
2	13.028,25
3	12.635,66
4	12.220,19
5	11.780,50
6	11.315,17
7	10.822,71
8	10.301,54
9	9.749,99
10	9.166,28
11	8.548,54
12	7.894,78
13	7.202,91
14	6.470,71
15	5.695,82
16	4.875,75
17	4.007,87
18	3.089,39
19	2.117,36
20	1.088,67

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades producidas en un período, en este caso

durante la comercialización anual. Los Costos Totales establecidos para el año se detallan a continuación.

CUADRO N° 60: Costos de Producción Anuales

Rubros	Costos	
	Fijos	**Variables**
Compras y Materia Prima		1.174.753,13
Materiales Directos		1.156,68
Mano de Obra Directa		9.988,53
Mano de Obra Indirecta	8.583,20	
Insumos		4.447,20
Reparación y Mantenimiento	1.103,12	
Seguros	2908,01	
Depreciación	12.426,16	
Subtotales	25.020,48	1.190.345,54
Total de Costo de Producción	1.215.366,02	
Proyectos 2012	10.750,00	
Gastos Administrativos	25.384,01	
Gastos Financieros	26.427,46	
Gastos de Ventas	7.956,00	
Subtotales	70.517,47	
Costo Total	1.285.883,49	
Unidades vendidas 50 KVA	61	
Costo unidades 50 KVA	12.700	
Unidades vendidas 120 KVA	34	
Costo unidades 120 KVA	15.240	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

CUADRO N° 61: Proyección Costos de Producción Anuales

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO										
AÑO: 2.0112- 2.021										
RUBROS	**AÑOS**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Materia Prima	1.174.753,13	1.280.480,91	1.395.724,19	1.521.339,36	1.658.259,91	1.807.503,30	1.970.178,60	2.147.494,67	2.340.769,19	2.551.438,42
Materiales Directos	1.156,68	1.260,78	1.374,25	1.497,93	1.632,75	1.779,70	1.939,87	2.114,46	2.304,76	2.512,19
Mano de Obra Directa	9.988,53	10.887,50	11.867,38	12.935,44	14.099,63	15.368,60	16.751,77	18.259,43	19.902,78	21.694,03
Insumos	4.447,20	4.847,45	5.283,72	5.759,25	6.277,59	6.842,57	7.458,40	8.129,66	8.861,32	9.658,84
VARIABLES	1.190.345,54	1.297.476,64	1.414.249,53	1.541.531,99	1.680.269,87	1.831.494,16	1.996.328,63	2.175.998,21	2.371.838,05	2.585.303,48
Mano de Obra Indirecta	8.583,20	9.355,69	10.197,70	11.115,49	12.115,88	13.206,31	14.394,88	15.690,42	17.102,56	18.641,79
Reparación y Mantenimiento	1.103,12	1.202,40	1.310,61	1.428,57	1.557,14	1.697,28	1.850,03	2.016,54	2.198,03	2.395,85
Seguros	2908,01	3.169,73	3.455,00	3.765,96	4.104,89	4.474,33	4.877,02	5.315,95	5.794,39	6.315,88
Depreciación	12.426,16	12.426,16	12.426,16	9.975,35	9.975,35	9.975,35	9.975,35	9.975,35	9.975,35	9.975,35
Amortización	16.810,00	16.810,00	16.810,00	16.810,00	16.810,00					
FIJOS	25.020,48	26.153,97	27.389,47	26.285,36	27.753,26	29.353,27	31.097,28	32.998,26	35.070,32	37.328,87
Total Costo de Producción	1.215.366,02	1.323.630,61	1.441.639,01	1.567.817,35	1.708.023,13	1.860.847,43	2.027.425,92	2.208.996,47	2.406.908,37	2.622.632,34
Gasto Administrativo	25.384,01	27.668,57	30.158,74	32.873,03	35.831,60	39.056,45	42.571,53	46.402,96	50.579,23	55.131,36
Gasto de Ventas	7956,00	8.672,04	9.452,52	10.303,25	11.230,54	12.241,29	13.343,01	14.543,88	15.852,83	17.279,58
Gasto Financiero	26.427,46	24.855,86	23.095,66	21.124,25	18.916,26	16.443,32	13.673,62	10.571,56	7.097,26	3.206,03
Proyectos 2012	10.750,00									
Proyectos 2013		4.600,00								
Proyectos 2014			10.500,00							
Proyectos 2015				3.050,00						
Proyectos 2016					5.600,00					
Total gastos	70.517,47	61.196,47	62.706,93	64.300,53	65.978,41	67.741,06	69.588,16	71.518,41	73.529,31	75.616,98
Costo Total	1.285.883,49	1.384.827,07	1.504.345,94	1.632.117,88	1.774.001,54	1.928.588,49	2.097.014,08	2.280.514,88	2.480.437,69	2.698.249,32
Unidades vendidas 50	61	66,22	72,18	78,67	85,75	93,47	101,88	111,05	121,05	131,94
Costo unidades 50 KVA	12.700,08	13.843,09	15.088,97	16.446,98	17.927,20	19.540,65	21.299,31	23.216,25	25.305,71	27.583,23
Unidades vendidas 120 KVA	33,75	36,79	40,10	43,71	47,64	51,93	56,60	61,70	67,25	73,30
Costo unidades 120 KVA	15.240,10	16.611,71	18.106,76	19.736,37	21.512,65	23.448,78	25.559,17	27.859,50	30.366,86	33.099,87

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

5.2 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA

5.2.1 Presupuesto de Ingresos

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la venta de material didáctico.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de comercialización de Grupos Electrógenos, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

INGRESOS POR VENTAS: Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa en la venta y comercialización de los productos de sus diferentes líneas de producción, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

CUADRO N° 62: Presupuesto de Ingresos de la Empresa

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO										
AÑOS: 2012 – 2021										
VENTAS	**AÑOS**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Unidades vendidas 50 KVA	61	66	72	79	86	93	102	111	121	132
Costo unidades 50 KVA	12.700	13.843	15.089	16.447	17.927	19.541	21.299	23.216	25.306	27.583
Precio de venta 50 KVA	15.240	16.750	18.409	20.230	22.230	24.426	26.837	29.485	32.391	35.582
Unidades vendidas 120 KVA	34	37	40	44	48	52	57	62	67	73
Costo unidades 120 KVA	15.240,10	16.611,71	18.106,76	19.736,37	21.512,65	23.448,78	25.559,17	27.859,50	30.366,86	33.099,87
Precio de venta 120 KVA	18.288,12	20.100,17	22.090,25	24.275,74	26.675,68	29.310,98	32.204,56	35.381,57	38.869,57	42.698,83
VENTA TOTAL	1.543.060,18	1.848.587,39	2.214.457,97	2.652.563,06	3.177.132,21	3.805.192,32	4.557.116,59	5.457.280,93	6.534.848,98	7.824.710,75

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

5.2.2 Estado de Situación Inicial

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

CUADRO N° 63: Estado de Situación Inicial Año 2012

En Dólares

ACTIVOS		**PASIVOS**	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	103.023,32	Préstamo por pagar	229.829,95
		Total pasivo	229.829,95
Activo Fijo			
ADECUACIONES	5.100,00	**PATRIMONIO**	
Maquinaria y Equipos	88.423,80	Capital Social	327.000,00
Utensilios y Accesorios	3761,25		
Equipos de Computación	7.353,18		
Muebles y Enseres	2815,20		
Equipos de Oficina	2203,2		
Terreno	260.100,00		
Activo Diferido			
Gastos de puesta en marcha	83250,00		
Gastos de organización	800,00		
Total Activos	556.829,95	**Total Pasivo y Patrimonio**	556.829,95

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 556.829,95USD, pasivos corresponde a 229.829,95 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientas que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 327.000,00 USD.

5.2.3 Estado de Resultado

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado. Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.[41]

[41] Weston, BRIGHAM. (2003). ***Dirección Financiera.*** Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 55.

CUADRO N° 64: Proyección de Ingresos y Egresos de la Empresa

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑOS: 2012 – 2021										
EN DÓLARES										
RUBROS	**AÑOS**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Ventas Netas	1.543.060,18	1.848.587,39	2.214.457,97	2.652.563,06	3.177.132,21	3.805.192,32	4.557.116,59	5.457.280,93	6.534.848,98	7.824.710,75
- Costo de Producción	1.215.366,02	1.323.630,61	1.441.639,01	1.567.817,35	1.708.023,13	1.860.847,43	2.027.425,92	2.208.996,47	2.406.908,37	2.622.632,34
= UTILIDAD BRUTA	327.694,16	524.956,78	772.818,96	1.084.745,72	1.469.109,08	1.944.344,89	2.529.690,67	3.248.284,46	4.127.940,61	5.202.078,40
- Gastos de Administración	25.384,01	27.668,57	30.158,74	32.873,03	35.831,60	39.056,45	42.571,53	46.402,96	50.579,23	55.131,36
-Gastos de Ventas	7.956,00	8.672,04	9.452,52	10.303,25	11.230,54	12.241,29	13.343,01	14.543,88	15.852,83	17.279,58
= UTILIDAD OPERACIONAL	294.354,15	488.616,17	733.207,69	1.041.569,44	1.422.046,94	1.893.047,15	2.473.776,13	3.187.337,62	4.061.508,55	5.129.667,46
- Gastos Financieros	26.427,46	24.855,86	23.095,66	21.124,25	18.916,26	16.443,32	13.673,62	10.571,56	7.097,26	3.206,03
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	267.926,70	463.760,31	710.112,03	1.020.445,19	1.403.130,67	1.876.603,83	2.460.102,51	3.176.766,06	4.054.411,30	5.126.461,43
- 15% de Participación Trabajadores	40.189,00	69.564,05	106.516,80	153.066,78	210.469,60	281.490,57	369.015,38	476.514,91	608.161,69	768.969,21
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	227.737,69	394.196,26	603.595,23	867.378,41	1.192.661,07	1.595.113,26	2.091.087,13	2.700.251,15	3.446.249,60	4.357.492,21
- 25% Impuesto a la Renta	56.934,42	98.549,07	150.898,81	216.844,60	298.165,27	398.778,31	522.771,78	675.062,79	861.562,40	1.089.373,05
= UTILIDAD NETA	170.803,27	295.647,20	452.696,42	650.533,81	894.495,80	1.196.334,94	1.568.315,35	2.025.188,36	2.584.687,20	3.268.119,16

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

5.2.4 Flujo de Caja

"El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja".[42]

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyecta una serie de diez años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR.

[42] Nassir, SAPAG CHAIN. (2006). ***Dirección Financiera.*** Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. p. 23.

CUADRO N° 65: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA								
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	**Utilidad Neta**	**Depreciación y Amortización del Diferido (+)**	**Capital de trabajo (+)**	**Valor Residual (+)**	**Inversión (-)**	**Préstamo (+)**	**Amortización del K (-)**	**Flujo de efectivo (=)**
0					556.829,95	229.829,95		-327.000,00
1	170.803,27	29.236,16					13.096,67	186.942,76
2	295.647,20	29.236,16					14.668,27	310.215,09
3	452.696,42	29.236,16					16.428,46	465.504,12
4	650.533,81	26.785,35			7.353,18		18.399,88	651.566,10
5	894.495,80	26.785,35					20.607,86	900.673,29
6	1.196.334,94	9.975,35					23.080,80	1.183.229,48
7	1.568.315,35	9.975,35					25.850,50	1.552.440,19
8	2.025.188,36	9.975,35			7.353,18		28.952,56	1.998.857,97
9	2.584.687,20	9.975,35					32.426,87	2.562.235,68
10	3.268.119,16	9.975,35	103.023,32				36.318,09	3.344.799,74

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

5.2.5 Determinación del Valor Actual Neto (VAN)

Valor actual neto o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net PresentValue. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.[43]

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país + inflación.

Tasa Pasiva = 4,91% = 0,0491

Tasa Activa = 12% = 0,0982

Riesgo del Proyecto = 5,00% = 0.05

Inflación = 2,87% = 0,0287

[43] ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2004). ***Dirección Financiera.*** Quito: Ed. EPN. p. 45.

i = 4,91% (58,73%) + 12% (41,27 %) + 5% + 2,87%

i = 11.25 %

Los datos de tasas de interés, Riesgo País e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador, al 30 de Enero del 2007.

$$VAN = \sum (\frac{M}{(1+i)^n})$$

CUADRO N° 66: Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	**FLUJO DE EFECTIVO**	**FLUJO ACTUALIZADO**
0	-327.000,00	-327.000,00
1	186.942,76	168.040,39
2	310.215,09	250.653,03
3	465.504,12	338.094,88
4	651.566,10	425.381,47
5	900.673,29	528.557,69
6	1.183.229,48	624.164,58
7	1.552.440,19	736.122,41
8	1.998.857,97	851.965,72
9	2.562.235,68	981.667,21
10	3.344.799,74	1.151.914,78
TOTAL (VAN)		5.729.562,18

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

El Valor actual neto a la fecha es de 5.729.562,18 USD.

5.2.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

CUADRO N° 67: Calculo de la TIR

CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO			
INVERSIONISTA			
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	TASA MENOR 13%	TASA MAYOR 23%
0	-327.000,00	-327.000,00	-327.000,00
1	186.942,76	-165.436,07	151.985,99
2	310.215,09	-274.526,63	252.207,39
3	465.504,12	-411.950,55	378.458,63
4	651.566,10	-576.607,17	529.728,53
5	900.673,29	-797.056,01	732.254,71
6	1.183.229,48	-1.047.105,74	961.975,19
7	1.552.440,19	-1.373.840,88	1.262.146,50
8	1.998.857,97	-1.768.900,85	1.625.087,78
9	2.562.235,68	-2.267.465,20	2.083.118,44
10	3.344.799,74	-2.959.999,77	2.719.349,38
		-11.969.888,86	10.369.312,53

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm)*(VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

Tm	0,13
TM	0,23
VAN tm	-11.969.888,86
VAN TM	10.369.312,53

TIR = 13% + (23% - 13%) * (11.969.888,86 / (11.969.888,86-10.369.312,53))

TIR = 17.64 %

5.2.7 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

CUADRO N° 68: Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0	-327.000,00	-327.000,00	-327.000,00
1	186.942,76	168.040,39	-158.959,61
2	310.215,09	250.653,03	91693,42
3	465504,12	338.094,88	429.788,31
4	651.566,10	425.381,47	855.169,78
5	900.673,29	528.557,69	1.383.727,47
6	1.183.229,48	624.164,58	2.007.892,06
7	1.552.440,19	736.122,41	2.744.014,47
8	1.998.857,97	851.965,72	3.595.980,19
9	2.562.235,68	981.667,21	4.577.647,39
10	3.344.799,74	1.151.914,78	5.729.562,18

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Esto indica que el plazo para recuperación de toda la inversión es del primer año.

5.2.8 Relación Costo Beneficio

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.[44]

[44] BACA URBINA. (2006). ***Formulación y Evaluación de Proyectos.*** Bogota: Ed. Norma. p. 15.

Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

R (C/B) = SUMATORIA (Flujos generados por proyecto / inversión [egresos])

CUADRO N° 69: Relación / Costo Beneficio

RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	R B/C
INGRESOS	1.543.060,18	1.848.587,39	2.214.457,97	2.652.563,06	3.177.132,21	3.805.192,32	4.557.116,59	5.457.280,93	6.534.848,98	7.824.710,75	39.614.950,38	
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.215.366,02	1.323.630,61	1.441.639,01	1.567.817,35	1.708.023,13	1.860.847,43	2.027.425,92	2.208.996,47	2.406.908,37	2.622.632,34	18.383.286,65	2,15

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

Análisis:

- Escenario Moderado: B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces es viable. Por cada dólar invertido, la empresa PINTULAC, DIMISIÓN DE GRUPOS ELECTRÓGENOS Sostiene $ 1.15 de ganancia.

5.2.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- Punto de equilibrio de producción física:

  Fórmula:

$$PE = CF / (Pu – Cvu)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

CUADRO N° 70: Análisis y Determinación del Punto de Equilibrio

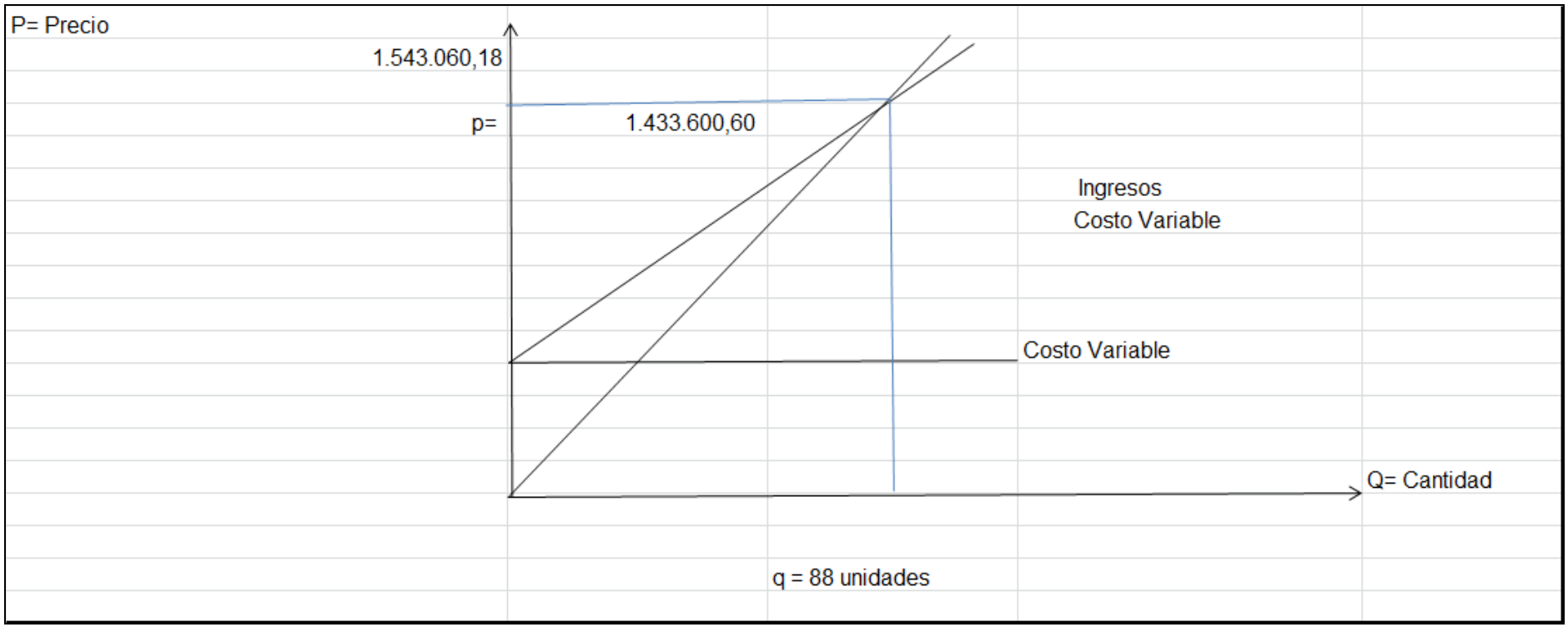
En Dólares

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Producidas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
1	1.543.060,18	25.020,48	1.190.345,54	95	1.285.883,49	0,07	12700,08	0,07
2	1.848.587,39	26.153,97	1.297.476,64	103	1.384.827,07	0,05	13843,09	0,05
3	2.214.457,97	27.389,47	1.414.249,53	112	1.504.345,94	0,03	15088,97	0,03
4	2.652.563,06	26.285,36	1.541.531,99	122	1.632.117,88	0,02	16446,98	0,02
5	3.177.132,21	27.753,26	1.680.269,87	133	1.774.001,54	0,02	17927,20	0,02
6	3.805.192,32	29.353,27	1.831.494,16	145	1.928.588,49	0,01	19540,65	0,01
7	4.557.116,59	31.097,28	1.996.328,63	158	2.097.014,08	0,01	21299,31	0,01
8	5.457.280,93	32.998,26	2.175.998,21	173	2.280.514,88	0,01	23216,25	0,01
9	6.534.848,98	35.070,32	2.371.838,05	188	2.480.437,69	0,01	25305,71	0,01
10	7.824.710,75	37.328,87	2.585.303,48	205	2.698.249,32	0,01	27583,23	0,01

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

GRÁFICO N° 37: Análisis y Determinación del Punto de Equilibrio

En Dólares



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Alex Mauricio Toapanta Valverde

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Los empleados manifestaron no conocer la misión y la visión de la empresa respectivamente, esto se traduce en el compromiso de la empresa PINTULAC y en futuro el fácil entendimiento de División de Generadores Electrógenos del recurso humano con las metas de la organización. Igualmente la estrategia plasmada en los archivos de la organización y la cual fue diseñada durante la gestión de la Gerencia Integral manejada por PINTULAC dio excelentes resultados, la investigación muestra que actualmente dicha estrategia no es llevada a cabo. Se concluye que el mayor problema que presenta la empresa es la falta de conocimiento en la implementación del BSC, pero con esta propuesta viable hacia la organización está dispuesta a la inversión de la misma, más el impacto positivo del DAFO permitirá la conclusión de la propuesta.

- Actualmente la organización PINTULAC está preparada para la puesta en marcha de un sistema de control basado en la metodología del Balanced Scorecard, esto lo demuestra la existencia de indicadores, la disposición del personal a crear un equipo multidisciplinario (84,44 % de los empleados así lo expresan), la estructura organizativa, faltaría ocuparse del compromiso por parte de los nuevos recursos a contratar para la estructura de la división de

Grupos Electrógenos, mismo que con el plan de desarrollo humano y buen clima laboral seguramente se plasmaría en compromiso.

- La investigación arrojo que la factibilidad de la implementación del BSC en la División de grupos Electrógenos son viables en la organización son:

  No esperar resultados a corto plazo ni un acoplamiento de la organización en unos pocos días, el Balanced Scorecard no es a corto plazo es una solución "mágica automática" a mediano plazo. En la etapa de introducción al mercado. Por otro lado contamos con equipos de calidad y precios competitivos, para llegar rápidamente a la etapa de crecimiento y madurez del ciclo de producto.

- Alta motivación y capacitación del personal y clima organizacional favorable. El kow how del reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal de PINTULAC permitirá tener una estructura de primera. Conformando un staff de ejecutivos competitivos para quitar participación a la competencia.

- Es necesario mejorar la Tecnología (plataforma informática-BSC) presente en la organización y ponerla al alcance de todos. La formulación del Balance Scorecard en la empresa PINTULAC es de gran utilidad para la gestión de su propia estrategia y como paraguas de la división, ya que esta movilizaría a los trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de la canalización de sus energías, habilidades y conocimientos en la organización hacia el logro de las metas estratégicas. La aplicación de esta herramienta en el sector de Generadores descentralizada, proporcionaría un instrumento para clarificar, medir y aplicar una estrategia, que nos permitiera crecer y generar

valor, aumentar la eficacia y eficiencia, y fundamentalmente mejorar la calidad de servicio y la percepción de los clientes existentes y potenciales.

- Al planificar, organizar, motivar, dirigir, controlar y dar seguimiento tanto a PINTULAC como al GRUPO DE ELECTRGENOS es factible este proyecto. Se evidencia en la implementación del BSC.

  El proyecto es viable y factible por los indicadores detallados:

  TIR = 17.64 %

  VAN= 5.729.562,18 USD.

6.2 RECOMENDACIONES

- Seguir en el rumbo estratégico que venía implantado la gerencia integral del PINTULAC S.A. Con las otras líneas de negocio que funcionan eficazmente.

- Es de mucha importancia que todo el recurso humano conozca cuales son los objetivos estratégicos, y con esto motivar el compromiso de los trabajadores y estimular su participación en el desarrollo de los planes y metas de la organización para división propuesta.

- Conformar un equipo multidisciplinario de seguimiento de los indicadores a mediano y largo plazo con autoridad para la toma de decisiones.

- Mejorar el sistema informático existente en la organización adecuándolo para soportar el control de la gestión del BSC propuesto.

- Se recomienda a la empresa PINTULAC implementar que el Balanced Scorecard para la división de grupos Electrógenos sea un instrumento entendido, un buen elemento de comunicación ágil, rápida y eficaz, y un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones y en los procesos de comercialización, seguimiento y evaluación como herramienta fija de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACA URBINA. (2006). ***Formulación y Evaluación de Proyectos.*** Bogota: Ed. Norma.

2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). ***Informes de Coyuntura.*** Quito.

3. BRIGHAM, Weston. (2003). ***Dirección Financiera.*** Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

4. CEPAL. (2011). ***Informes de Gestión.*** Buenos Aires.

5. CERTO, Samuel C. (2001). ***Administración Moderna.*** Colombia: Prensa Moderna Impresores. Octava Edición.

6. CHASE, ALQUILANO, JACOBS. (2003). ***Administración de la producción de operaciones.*** México: Ed. Mc Graw Hill.

7. DAVID, Fred R. (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México DF.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

8. DAVID, Fred R. (2000). ***La Gerencia Estratégica.*** Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión.

9. ECONOMÍA INDUSTRIAL. ***Ejemplar dedicado a La organización para la innovación.***

10. ECUADOR. CORPORATION FINANCIERA NACIONAL. (2010). ***Anuario.*** Quito.

11. ECUADOR. DIRECCIÓN NACIONAL DE HIDROCARBUROS. (2011). ***Informes de Gestión.*** Quito.

12. ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2004). ***Dirección Financiera.*** Quito: Ed. EPN.

13. ECUADOR. REVISTA GESTIÓN. (2011). Mes de septiembre. Quito.

14. FRED R., David. (2000). ***La Gerencia Estratégica.*** Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión.

15. FRED R., David. (2007). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** México D.F.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.

16. HIEBING, Román G. Jr. (1994). ***Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia.*** Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

17. KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001). ***Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard).*** Barcelona: Ed. Gestión 2000.

18. KAPLAN, Robert y otros. (2002). ***Cuadro de Mando Integral.*** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Harvard Business SchoolPress.

19. KATZ, Daniel. (1999). ***Psicología Social de las Organizaciones.*** México: Ed. Trillas.

20. KEITH, Davis. (2003). ***Comportamiento Humano en el Trabajo.*** Madrid: Ed. Prentice Hall.

21. KOONTZ, Harold. (1990). ***Administración.*** Bogotá: Ed. Norma. Tercera edición.

22. KOTLER, P. (2006). ***Estrategias de Marketing.*** Bogotá: Ed. Norma.

23. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2002). ***Fundamentos de Marketing.*** Prentice Hall. Sexta Edición.

24. KOTLER, Philip. (2003). ***Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras.*** Madrid: Ed. Trias.

25. MINTZBERG, Henry. (2003). ***El proceso estratégico.*** México: Prentice Hall Hispanoamericana.

26. PORTER, Michael E. (1995). ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición.

27. PORTER, Michael E. ***Competitive Strategy.***

28. QUIROGA, A. (2002). ***Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones - grupo de los 7.*** ACIMED.

29. RON, Francisco. (2009). ***Metodología de la Investigación.*** Quito: Ed. E.P.N.

30. SANTESMASES. (1999). ***Marketing Conceptos y Estrategias.***

31. SAPAG CHAIN, Nassir. (2006). ***Dirección Financiera.*** Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

32. SHERMAN, S. (13 de Noviembre de 1995). ***Strech Goals: The dark Side of Asking for Miracles.*** Fortune.

33. STANTON, William. (2007). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** México: Ed. Mc Graw Hill.

34. STANTON, William. (2009). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** México: Ed. Mc Graw Hill.

35. STONER, James. (2001). ***Administración.*** México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.