



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO DE EMPRESAS**

TEMA:

**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA I.M.ESCO, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTOR: DIEGO ALEXANDER CULQUI ESCOBAR

TUTOR: ING. HENRY SARITAMA

AMBATO – ECUADOR

JUNIO, 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. HENRY SARITAMA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación y en calidad de Director de Tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo al Sr. Diego Alexander Culqui Escobar con el Tema: **DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA I.M.ESCO, DE LA CIUDAD DE AMBATO**, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio del 2012

Ing. HENRY SARITAMA

TUTOR DE LA TESIS DE GRADO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Diego Alexander Culqui Escobar, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente auténtico y original ya que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

Ambato, Junio del 2012

Diego Alexander Culqui Escobar

C.I. 1803669751

Autor.

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) -----

Ing. José Herrera

f.) -----

Dr. Néstor Muñoz

Ambato, Junio del 2012

DERECHOS DE AUTOR.

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Diego Alexander Culqui Escobar,

C.I. 1803669751

Autor

DEDICATORIA

Inicialmente dedico este Trabajo a Dios ya que me ha otorgado sabiduría, conocimiento, coraje, esfuerzo necesario para culminar esta etapa dentro de mi vida estudiantil.

A mi familia que han sido el pilar fundamental en mis estudios y apoyo incondicional en del desarrollo de este trabajo; cabe resaltar a mi madre que ha sido mis ojos para guiarme por el camino del bien, mis pies para saber en qué lugar ubicarme o moverme; mi corazón para sentir amor a lo que se hace, pero sobre todo por luchar junto a mí para la consecución de esta meta en mi vida.

A mis hermanas Adriana y Emily que me motivaron a seguir adelante y no dejarme vencer.

A mi sobrino que ilumino mi vida y deseos de superación, para poder ayudarlo en algún momento de mi vida.

Y todas las personas, amigos y familiares que me aconsejaron para bien, por su aliento y comprensión.

DIEGO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo y perdurable hacia la Universidad Técnica de Ambato, y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades, Profesores, Personal Docente y Administrativo por la ayuda a mi formación académica, personal y profesional.

Un agradecimiento muy especial al Ing. Henry Saritama por la ayuda incondicional a este trabajo de investigación y apoyo en momentos críticos de esta etapa de formación.

Quiero agradecer a todos los ingenieros que me brindaron su apoyo y compartieron sus conocimientos para poner en práctica en mi vida laboral y cumplir con mis expectativas hacia ellos.

A las personas más importantes en mi vida como es mis abuelitos, que han sido un ejemplo de honradez y superación en todos los ámbitos de mi vida.

Hacia mis amigos y compañeros de trabajo que me han ayudado sacrificando su tiempo para que yo consiga esta meta muy importante en mi vida.

DIEGO

INDICE GENERAL

Carátula.....	i
Página de Aprobación.....	ii
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal.....	iv
Derechos de Autor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General.....	viii
Índice.....	ix
Índice de gráficos.....	xii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Anexos.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	xvii

INDICE

CAPITULO I

1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	1
1.1	Tema de Investigación.....	1
1.2	Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1	Contextualización.....	2
1.2.2	Análisis Crítico.....	3
1.2.3	Prognosis.....	4
1.2.4	Formulación del Problema.....	5
1.2.5	Preguntas Directrices.....	5
1.2.6	Delimitación.....	5
1.3	Justificación.....	6
1.4	Objetivos.....	6
1.4.1	Objetivo General.....	6
1.4.2	Objetivo Específico.....	6

CAPÍTULO II

2	MARCO TEORICO.....	7
2.1	Antecedentes Investigativos.....	7
2.2	Fundamentación Filosófica.....	11
2.3	Categorías Fundamentales.....	12
2.4	Hipótesis.....	37
2.5	Señalamiento de Variables.....	37

CAPÍTULO III

3	METODOLOGIA.....	38
3.1	Enfoque de la Investigación.....	38
3.2	Modalidad de Investigación.....	38
3.3	Nivel o Tipos de Investigación.....	40
3.4	Población y Muestra.....	41
3.5	Operacionalización de Variables.....	42
3.6	Recolección de la Información.....	45
3.7	Procesamiento y Análisis de la Información.....	46

CAPITULO IV

4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49
4.1	Análisis de los Resultados	49
4.2	Interpretación de Resultados.....	50
4.3	Verificación de la Hipótesis.....	66
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis.....	66

CAPITULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1	Conclusiones.....	70
5.2	Recomendaciones.....	72

CAPITULO VI

6	PROPUESTA.....	73
6.1	Datos Informativos.....	73
6.2	Antecedentes Investigativos.....	74
6.3	Justificación.....	75
6.4.	Objetivos.....	75
6.4.1	General.....	75
6.4.2	Específicos.....	75
6.5.	Análisis de Factibilidad.....	76
6.5.1	Factibilidad Financiera.....	76
6.5.2	Factibilidad Tecnológica.....	76
6.5.3	Factibilidad Organizacional.....	76
6.6	Metodología Modelo Operativo.....	77
6.6.1	Análisis de la Situación Actual.....	78
6.6.2	Definir Estrategias.....	85
6.6.3	Direccionamiento Estratégico.....	91
6.6.4	Rediseño del Proceso de Producción.....	95
6.6.5	Estandarización de Recursos y Análisis Financiero.....	133
6.6.6	Cuadro de Mando Integral.....	155
6.6.7	Plan Operativo.....	165
6.6.8	Cronograma.....	167
6.6.9	Organigrama Estructural.....	169
	BIBLIOGRAFÍA.....	170
	ANEXOS.....	172

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1	Árbol del problemas.....	3
Gráfico # 2	Variable independiente.....	13
Gráfico # 3	Variable dependiente.....	14
Gráfico # 4	Representación gráfica de la encuesta.....	47
Gráfico # 5	La empresa I.M.ESCO cuenta con un C.M.I.....	51
Gráfico # 6	Expectativas de venta de la organización.....	52
Gráfico # 7	Aumento de la cartera de clientes.....	53
Gráfico # 8	Existencia de quejas de los clientes.....	54
Gráfico # 9	Registros de los clientes para seguimiento de ventas.....	55
Gráfico # 10	La tecnología para los procesos de producción.....	56
Gráfico # 11	Evaluación del proceso de producción.....	57
Gráfico # 12	Crear estrategias para cumplir la gestión administrativa	58
Gráfico # 13	Servicio post-venta de los clientes.....	59
Gráfico # 14	Relación entre el personal de la empresa.....	60
Gráfico # 15	Capacitación para cumplir sus obligaciones.....	61
Gráfico # 16	La misión es acorde a los objetivos.....	62
Gráfico # 17	En la empresa existe liderazgo.....	63
Gráfico # 18	Normas y medidas adecuadas para el control empresa....	64
Gráfico # 19	Herramientas de control en la gestión administrativa.....	65
Gráfico # 20	Curva del chi cuadrado.....	69
Gráfico # 21	CMI para mejorar la gestión administrativa de I.M.ESCO	77
Gráfico # 22	Matriz interna y externa.....	83
Gráfico # 23	Diseño general de la empresa I.M.ESCO.....	95
Gráfico # 24	Esquemas de proceso de producción.....	97
Gráfico # 25	Análisis del proceso de producción utilizado.....	98
Gráfico # 26	Rediseño del proceso de producción.....	100
Gráfico # 27	Materia prima.....	104
Gráfico # 28	Corte de planchas para carretillas.....	106
Gráfico # 29	Prensado del balde de la carretilla.....	106

Gráfico # 30	Rayado con molde.....	107
Gráfico # 31	Corte recto y redondo.....	108
Gráfico # 32	Prensado de bordes.....	108
Gráfico # 33	Perforado del balde.....	109
Gráfico # 34	Prensado sello de DISENSA e I.M.ESCO.....	109
Gráfico # 35	Ensamble de llantas.....	110
Gráfico # 36	Dobles de tubo de soporte.....	111
Gráfico # 37	Soporte de carretilla.....	112
Gráfico # 38	Pintura de partes de carretilla.....	112
Gráfico # 39	Corte para palas.....	116
Gráfico # 40	Prensado de cucharas para palas.....	116
Gráfico # 41	Torno de cabos.....	117
Gráfico # 42	Ensamble de palas.....	118
Gráfico # 43	Acabados de la pala.....	118
Gráfico # 44	Pintura de palas y colocación de etiquetas.....	119
Gráfico # 45	Proceso de fabricación del balde de la volqueta.....	120
Gráfico # 46	Materia prima Volqueta.....	121
Gráfico # 47	Corte con suelda autógena.....	121
Gráfico # 48	Doblado de las partes de la volqueta.....	122
Gráfico # 49	Corte de cerchas.....	122
Gráfico # 50	Ensamble de la Volqueta.....	123
Gráfico # 51	Limpieza con antioxidante.....	123
Gráfico # 52	Pintura de baldes de volqueta.....	124
Gráfico # 53	Diagrama sinóptico.....	128
Gráfico # 54	Organigrama.....	169

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1	Descripción de la población y muestra.....	42
Tabla# 2	Cuadro de mando integral.....	43
Tabla # 3	Gestión administrativa.....	44
Tabla # 4	Recolección de información.....	46
Tabla # 5	Tabulación de resultados.....	46
Tabla# 6	Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.....	48
Tabla # 7	La empresa I.M.ESCO cuenta con un C.M.I.....	51
Tabla # 8	Expectativas de venta de la organización.....	52
Tabla # 9	Aumento de la cartera de clientes.....	53
Tabla# 10	Existencia de quejas de los clientes.....	54
Tabla # 11	Registros de los clientes para seguimiento de ventas.....	55
Tabla # 12	La tecnología para los procesos de producción.....	56
Tabla# 13	Evaluación del proceso de producción.....	57
Tabla # 14	Crear estrategias para cumplir la gestión administrativa	58
Tabla # 15	Servicio post-venta de los clientes.....	59
Tabla# 16	Relación entre el personal de la empresa.....	60
Tabla # 17	Capacitación para cumplir sus obligaciones.....	61
Tabla # 18	La misión es acorde a los objetivos.....	62
Tabla# 19	En la empresa existe liderazgo.....	63
Tabla # 20	Normas y medidas adecuadas para el control empresa....	64
Tabla # 21	Herramientas de control en la gestión administrativa.....	65
Tabla# 22	Relación frecuencias observadas y esperadas.....	67
Tabla # 23	Calculo del Chi Cuadrado.....	68
Tabla # 24	Análisis lluvia de ideas.....	79
Tabla # 25	Matriz de análisis externo.....	81

Tabla # 26	Matriz de análisis interno.....	82
Tabla # 27	Matriz FODA.....	84
Tabla # 28	Proveedores.....	106
Tabla # 29	Tiempo total en la fabricación de una carretilla.....	131
Tabla # 30	Tiempo total en la fabricación de una pala.....	132
Tabla # 31	Materia prima utilizada en la fabricación de una carretilla.	133
Tabla # 32	Costo unitario de la pala cuadrada mango de madera.....	137
Tabla # 33	Costo unitario de la pala redonda mango de madera.....	140
Tabla # 34	Costo unitario de la pala cuadrada mango de metal.....	143
Tabla # 35	Costo unitario de la pala redonda mango de metal.....	146
Tabla # 36	Estado de resultados 2010.....	149
Tabla # 37	Estado de resultados 2010 modificado.....	153
Tabla # 38	Cuadro de Mando integral.....	163
Tabla # 39	Plan Operativo.....	165
Tabla # 40	Cronograma y presupuesto.....	167

RESUMEN EJECUTIVO

El cuadro de mando integral es utilizado en la administración como una herramienta en la que se utilizan índices financieros como los no financieros para poder llevar un control efectivo en cada instante para con esto tomar correctivos en todas las áreas de la empresa.

Con esto queremos definir las áreas en que se puede mejorar y hacerla mas competitiva, para esto vamos a elaborar el mejoramiento continuo en todas las áreas, basándonos en las cuatro perspectivas que conlleva el cuadro de mando integral para con ello mejorar la relación con el talento humano, con los clientes, y fomentar el desarrollo y crecimiento de la empresa basándonos en las herramientas administrativas.

El presente proyecto, se realiza en la empresa I.M.ESCO lo cual para su realización va a ser solo con los clientes internos que son parte de la empresa, y con ello verificar la situación actual para poder dar soluciones basadas con las estrategias: este proyecto es importante ya que servirá para ayudar a la reestructuración de la empresa para ello tomaremos en cuenta la bibliografía de los precursores del balanced scorecard como son Kaplan y Norton.

En la realización del proyecto vamos a realizar en una empresa que trabaja directamente para una empresa multinacional como es Disensa que pertenece a Holcim con lo cual ayudaremos a fortalecer la empresa.

Cuadro de mando integral

Gestión

Índices

Estrategias

INTRODUCCIÓN

La empresa I.M.ESCO ubicada en la ciudad de Ambato, fue creada en 1975, se dedica a la fabricación de herramientas para la construcción para la empresa Disensa además baldes de volquetas y camionetas para otras empresas. En la actualidad se ha fortalecido en sus relaciones laborales por la experiencia que posee. Pero el problema se sustenta en la falta de aplicación de procesos de gestión administrativa.

Capítulo 1.- Se enfoca en el problema más importante de la empresa y se lo relaciona de manera macro, meso y micro; a través de la elaboración de un árbol de problemas se determina causas y efectos que rodean al mismo y que servirán para realizar el análisis crítico del trabajo de investigación y especialmente para darle una solución práctica y oportuna.

Capítulo 2.- En este capítulo se desarrolla el marco teórico a través de antecedentes los cuales se basan en estudios anteriores. Por otra parte se determina la fundamentación filosófica explicando el paradigma con el que se llevará a cabo la investigación; además este capítulo es muy importante ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

Capítulo 3.- Aquí se desarrolla la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se determina la población para ejecutar el trabajo de campo del próximo capítulo, además se realiza la Operacionalización de las variables para conocer a quién, dónde y cómo se va investigar.

Capítulo 4.- En este capítulo se detalla los recursos administrativos que se van a utilizar tanto como materiales, instrumentos, talento humano, recursos; esto nos ayudara a saber el capital invertido para su desarrollo.

Capítulo 5.- mediante el análisis de la empresa se pudo llegar a varias conclusiones y recomendaciones, en las cuales se define las aportaciones personales para la aplicación de técnicas y resultados que fueran para mejora de la empresa.

Capítulo 6.- desarrollamos la propuesta en la que planteamos nuestros objetivos, y en base a ellos empezamos a la elaboración de nuestro tema “El diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato”; basándonos en la información determinamos que el principal objetivo a tratar es el proceso de producción ya que existe falencias en el mismo y es necesario replantearlo, a su vez análisis de costos unitarios, además cálculo de tiempos para saber si va acorde a los objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato”

1.2 Planteamiento del problema

La falta de un plan estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato

1.2.1 Contextualización

Contextualización macro

En el contexto mundial se han llevado a cabo en las últimas décadas, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico; debido a ello el contexto empresarial se ve sujeto a continuos cambios en las estructuras internas, fruto de una economía abierta, que ha obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones, donde el rol del gerente o empresario del siglo XXI, ha de ser el responsable de promover el cambio en su organización, teniendo una visión clara de lo que pretende lograr y los objetivos a conseguir.

La industria de la construcción no requiere de herramientas tan precisas como los laboratorios de análisis, pero sí de herramientas confiables para cumplir con necesidades muy importantes, una de las características que definen al hombre es la capacidad de construir herramientas, que son virtual y literalmente extensiones de sus capacidades físicas, ya que multiplican su fuerza, su resistencia, su capacidad y su habilidad para dominar sus materiales de trabajo.

Contextualización meso

Para analizar la gestión empresarial, se puede aplicar en la provincia de Tungurahua para una correcta toma de decisiones, es necesario saber que la industria metal mecánica es la tercera en el mercado ecuatoriano; además es una de las primeras desde hace muchos años en la antes mencionada provincia de Tungurahua, en donde son los mayores fabricantes de carrocerías, donde se concentra el 60% de la producción nacional, según un informe realizado en el año 2009, por ende las garantías que da la industria metal mecánica tungurahuese hacen que la sociedad les busque en el mercado, dando la pauta para que más personas se involucren en la producción del mismo.

Contextualización micro

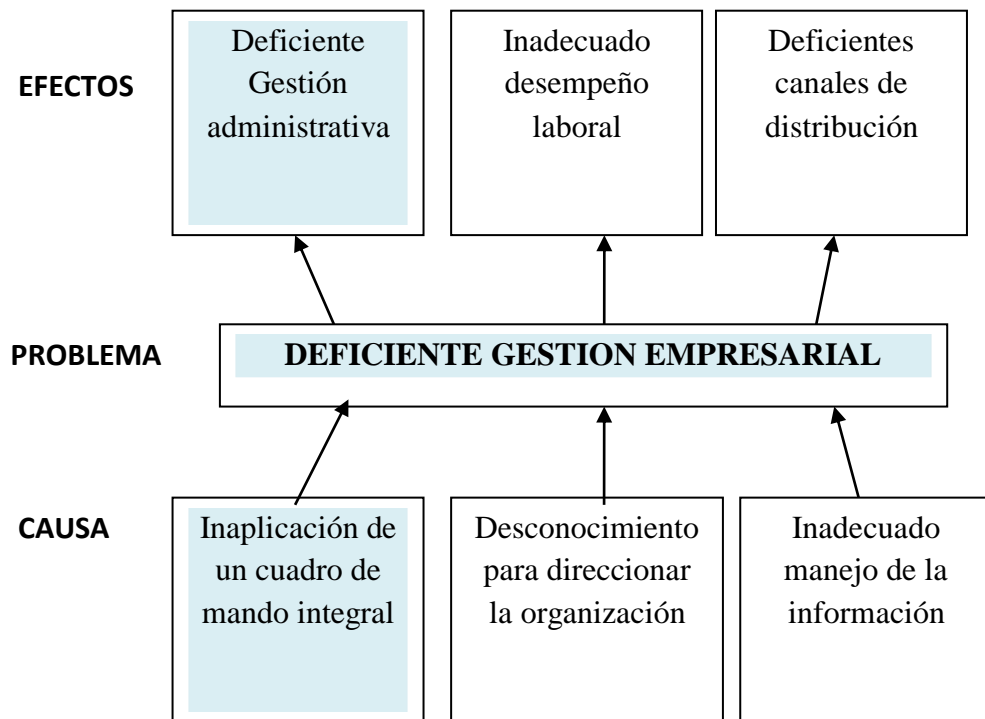
I.M.ESCO (Industrias Metálicas Escobar) fue creada en 1975, con el nombre de Talleres Escobar, en la ciudad de Ambato, en Huachi Chico Vía a Riobamba,

entrada a el Progreso, inició siendo una pequeña fábrica de herramientas para la construcción, posteriormente viendo la necesidad de crecer como empresa decidieron participar en un concurso de selección de proveedores para Disensa, siendo ésta una empresa multinacional, finalmente lograron obtener el primer puesto en el concurso y pasaron a formar parte del grupo Disensa; además en junio del 2010 pasa a ser acreditado como contribuyente especial por el S.R.I; por todo ello se ve necesario la aplicación de un cuadro de mando integral para brindar un mejor servicio a los clientes y mantener la solvencia y competitividad.

1.2.2 Análisis crítico

GRAFICO # 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: I.M.ESCO

Autor: Diego Culqui

La empresa I.M.ESCO se dedica a la fabricación de materiales para la construcción, además elabora baldes para volquetas a nivel nacional.

El principal problema es la inaplicación de un cuadro de mando integral, por la falta de planificación en todas sus áreas, la misma que les impide tener una buena gestión administrativa para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos en la empresa.

La falta de conocimiento por parte de la administración no les permite direccionar una cultura de planificación, ya que se encuentran estáticos en un modelo de gestión tradicional, basado en la experiencia más no en un cálculo que permita minimizar los riesgos; lo que produce un bajo desempeño laboral por el inadecuado uso de sus recursos.

Cabe recalcar que existe un inadecuado manejo de la información entre departamentos, ocasionando desorganización en la entrega de pedidos, lo que con lleva a fallas en los canales de distribución por el incumplimiento de tiempos en pedidos.

1.2.3 Prognosis

El presente trabajo de investigación nace por la necesidad de establecer parámetros de organización que no existen en las áreas administrativa, de producción y ventas de la empresa, ya que el personal realiza funciones diferentes a su cargo, esto provoca desacuerdos y problemas entre el personal, lo produce fallas en la gestión administrativa con ello el incumplimiento de metas y objetivos es por eso que la creación de un adecuado cuadro de mando integral es necesario ya que si no planifican dichos lineamientos llevarían a la merma de pedidos por parte de sus principales clientes.

Por el incumplimiento de pedidos y esto reduciría los activos de la empresa y en el peor de los casos la pérdida de contratos importantes para la empresa. Ocasionando la disminución del trabajo y por ende el cierre del negocio.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la inaplicación de un cuadro de mando integral que ocasiona una deficiente gestión empresarial y a su vez administrativa en la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato?

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral

Variable dependiente: Gestión Administrativa

1.2.5 Preguntas directrices

¿Considera la necesidad de implementar el cuadro de mando integral existente en la empresa I.M.ESCO?

¿Cree Ud. Que se debe crear estrategias para cumplir con una eficiente gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO?

¿Considera necesario la implementación de un sistema que permita un adecuado manejo administrativo y económico de la empresa?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administración de Empresas

Área: Planificación Estratégica

Aspecto: Cuadro de Mando Integral

Espacial: La investigación se realizará en la empresa I.M.ESCO según el RUC 1802890457001.

Temporal: El tiempo del problema a investigar es de enero a diciembre del año 2010.

1.3 Justificación

Se justifica la realización de este proyecto para aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera universitaria.

Este tema merece una investigación técnica, ya que los productos que se fabrican en la empresa “I.M.ESCO” son necesarios para el sector de la construcción y agricultura, proporcionando herramientas útiles que ayudan a realizar en forma menos forzada el trabajo pesado.

Para que se logre la venta total de los productos a nivel nacional e internacional es fundamental la implementación de calidad en la empresa, facilitando en forma eficiente los procesos productivos así como un efectivo flujo de información y control interno, también es importante para que cada trabajador sienta más identificado con la labor que realiza, comprometiéndose de manera específica con los objetivos que la empresa quiere alcanzar.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar el Balanced Scorecard mediante el uso de indicadores financieros y no financieros, para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa I.M.ESCO, mediante el uso de encuestas para promover el crecimiento económico de la misma.
- Realizar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa y le permitan ser más competitiva y líder en el mercado.
- Diseñar un adecuado cuadro de mando integral aplicable a la empresa I.M.ESCO con la finalidad de reestructurar la empresa y mejorar el desempeño actual de la de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Tomando en cuenta que la gestión administrativa es importante para guiar a una empresa hacia el logro de sus objetivos es necesario contar con un cuadro de mando integral para poder guiarnos en la consecución de los mismos; por ello he tomado en consideración los siguientes trabajos que tienen relación con la investigación:

MARTINEZ, M. (2005-2006). *Diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa para la empresa de servicios FUMICEM CIA. LTDA.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo general

Establecer un modelo de gestión administrativa que nos permita alcanzar el liderazgo en el mercado mediante la presentación de servicios de saneamiento ambiental a nivel empresarial y doméstico.

Objetivos específicos.

Generar información sobre las actividades realizadas de cada una de la Áreas.

Controlar las actividades realizadas por las Áreas que conforman la empresa.

Establecer una adecuada segregación de funciones.

Obtener una base de datos que permita un manejo y toma de decisiones gerencial adecuada.

Implementar procesos que regulen adecuadamente las actividades desempeñadas en cada una de las Áreas de la empresa.

Conclusiones

Luego de un estudio de diagnóstico, se determina que en la empresa de servicios FUMICEN CIA LTDA no existe un modelo de gestión administrativa de tipo técnico que permita un desarrollo normal de sus actividades.

La gestión administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de estudio es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

ING. SALTOS, G. (2011). *El cuadro del mando integral y su incidencia en el posicionamiento de la marca DEMI de la empresa Melan'sShoes*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General

Determinar cómo influye un cuadro de mando integral en el posicionamiento de la marca “Demi” de la empresa de calzado Melan’s de la ciudad de Ambato.

Objetivo Específicos

Conocer si existe un cuadro de Mando integral en la empresa de calzado Melan’sShoes.

Investigar que manejo se ha hecho sobre cuadro de mando integral en la empresa de calzado Melan’sShoes.

Diseñar y elaborar un cuadro de mando integral enfocado en el posicionamiento de la marca “DEMI” de la empresa de calzado Melan’s.

Conclusiones

Antes hay que considerar el problema a ser motivo de investigación el mismo que fue:

¿Cómo influye el cuadro de mando integral en el posicionamiento de la marca “DEMI” de la empresa de calzado Melan’s de la ciudad de Ambato? De aquí se desprenden los siguientes objetivos:

Determinar los elementos del cuadro de mando integral que podría ayudar a mejorar el posicionamiento de la marca “DEMI”.

Cuantificar el decremento de posicionamiento de marca con el fin de determinar los principales factores que inciden en el mismo

Categorizar los factores que inciden en el posicionamiento de la marca “DEMI”.

Diseñar un cuadro de mando integral enfocado en el posicionamiento de la marca “DEMI”.

Objetivo General

Formular una planificación estratégica en base a una estructura en la cual conste los elementos necesarios que se ajusten a las necesidades de EMPROVIT de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

Determinar una filosofía precisando un plan estratégico, misión, visión, principios y valores en EMPROVIT de la ciudad de Ambato

Realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, elaborando un matriz FODA, para su respectivo análisis de EMPROVIT en la ciudad de Ambato.

Formular una propuesta en base a las estrategias del análisis FODA, para mejorar las ventas en EMPROVIT de la ciudad de Ambato.

Conclusiones

En EMPROVIT el desconocimiento de estrategias, principios y valores que le impiden un mejor desarrollo, ya que no saben exactamente qué rumbo deben seguir.

Existe dentro de EMPROVIT el desconocimiento de estrategias, principios y valores que le impiden un mejor desarrollo, ya que no saben exactamente qué rumbo deben seguir.

Dentro de la empresa existe talento humano calificado que sabe desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo, pero desconocen los objetivos y metas que tienen EMPROVIT.

EMPROVIT en la ciudad de Ambato se preocupa por ofrecer un servicio, ofertando productos de calidad, a buen precio, sin embargo el desconocimiento de planes de acción o estrategias impide que esto se cumpla en un 100%.

EMPROVIT se ha hecho conocer gracias a las referencias personales que los clientes dan a otros, sobre la variedad de productos que oferta, sin embargo la empresa debería mejorar su imagen ya que es la mejor forma de llamar la atención de las personas.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para profundizar la mejor realización de este proyecto vamos a abordar el enfoque dinámico del Paradigma Crítico-Propositivo apoyándonos en parámetros de solución ya que el problema en estudio se encuentra en constante perfeccionamiento a partir de las necesidades de los clientes como base fundamental para el desarrollo social.

El investigador va a estar como actor principal de la investigación para diseñar la solución del problema existente en la empresa además que la participación va a ser activa ya que el tema abarca un dinamismo por ello con el diseño del cuadro de mando integral va a estar siempre dispuesto a nuevas expectativas que presenten los clientes, beneficiando así a la sociedad para llegar a la excelencia como empresa de materiales de construcción.

Tomando en consideración que la investigación está en constante dinamismo por esto que debe estar prevenido para solucionar cualquier problema con los recursos existentes, nuestra tecnología y nuestra imagen corporativa para enrumbarnos juntos con nuestros clientes a la satisfacción de necesidades para lograr el desarrollo personal.

La presente investigación tiene como bases sólidas para el avance de la misma, la realización de cada una de las actividades con una ética íntegra que tiene como principios valores bien fundamentados, bien vistos por la sociedad, logrando con

esto cumplir con todos los requerimientos de los clientes sin contratiempos, ni inconvenientes que provoquen el malestar del cliente.

En la investigación se aplicara un cuadro de mando integral con los 4 enfoque básicos y la interrelación de índices de gestión financiera y no financiera en donde mediremos la respuesta del mismo creando una relación compacta con los clientes internos y externos.

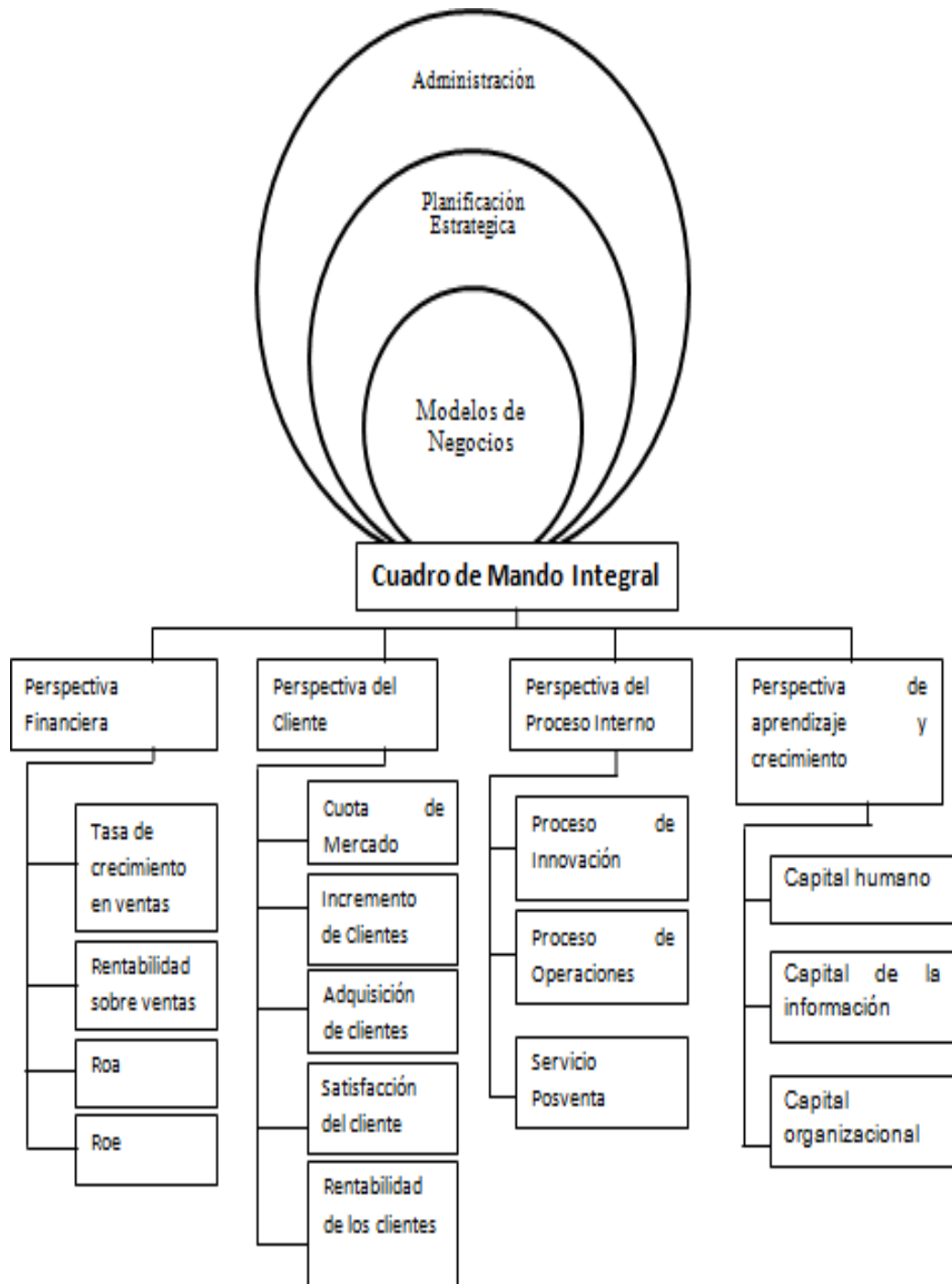
2.3 Categorías Fundamentales

¿Es la inaplicación de un cuadro de mando integral lo que ocasiona una deficiente gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato?

Variable Independiente

GRÁFICO # 2

VARIABLE INDEPENDIENTE

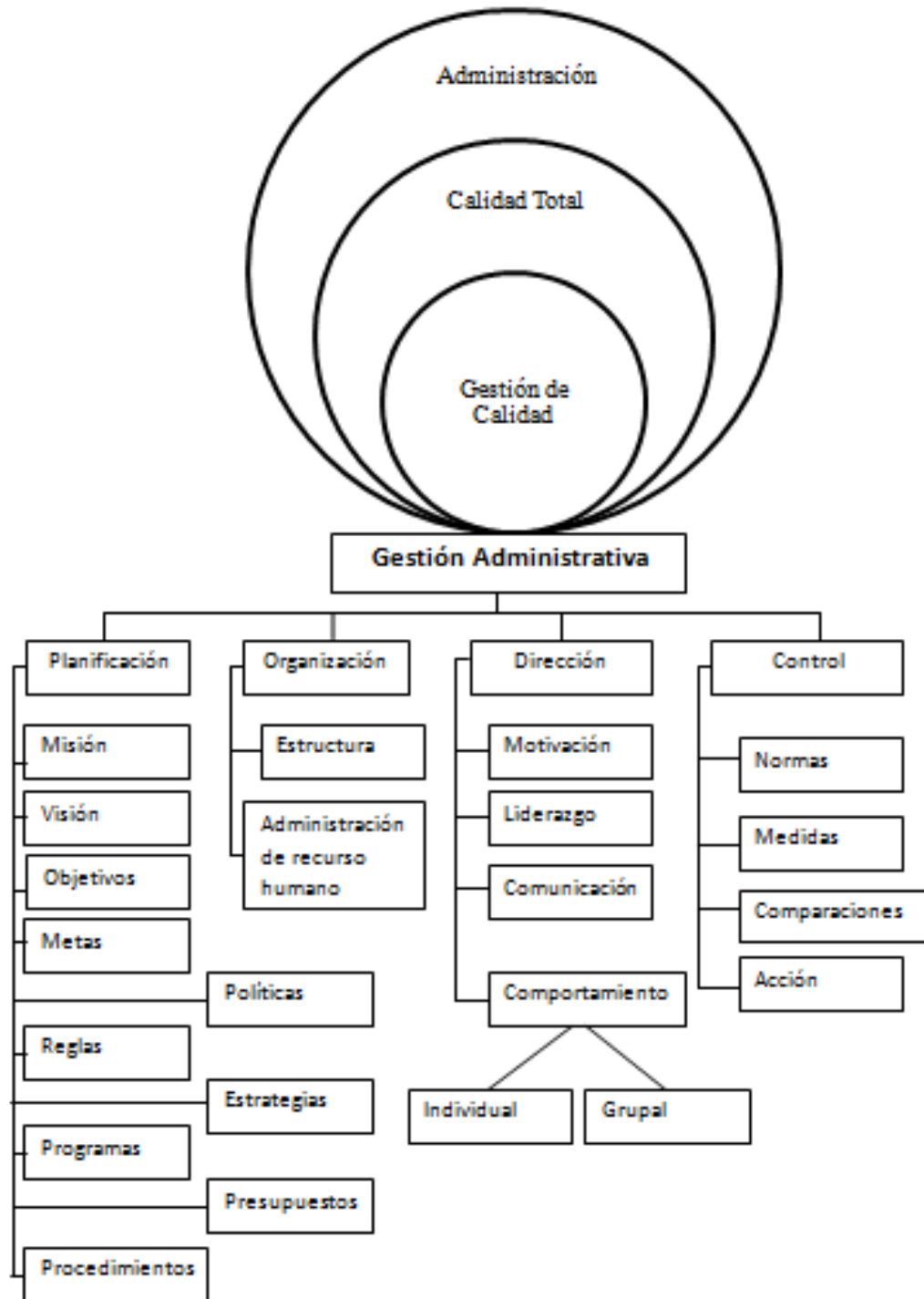


Fuente: I.M.ESCO

Autor: Diego Culqui

Variable Dependiente

GRÁFICO # 3
VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: I.M.ESCO
Autor: Diego Culqui

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Administración

También conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Planificación Estratégica

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

Modelos de Negocio

Según Carlo D'Urso es una representación lógica de negocio como que va a ofrecer a sus clientes, que estrategias utilizara para tener utilidades.

El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.

Propuesta de Valor: El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.

Estos primeros dos contenedores forman el núcleo de modelo de negocio.

Canales de distribución: es la ruta que vamos a utilizar para entregar el producto desde la bodega hasta el cliente

Relaciones con clientes: aquí se analiza el tiempo y los recursos que vamos a utilizar para relacionarnos con los clientes.

Flujos de ingresos: es la identificación de donde provienen nuestros ingresos, para saber de donde existe mayor rentabilidad.

Cuadro de Mando Integral

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permite que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

Los objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cashflow.

Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente el Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan en sus factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

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

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente por ejemplo:

Una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos o servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representen la “Onda corta” de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación “la Onda larga” o ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un

proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevos, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La Perspectiva de Formación y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando la tecnología y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención,

entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización, pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida de procesos críticos internos y basados en los clientes.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Tasa de crecimiento en Ventas

La tasa de crecimiento futuro de las ventas es una medida en el cual las utilidades por acción de una empresa tienen la posibilidad de amplificar el apalancamiento. Sin embargo el capital contable de una empresa cuyas ventas y utilidades están creciendo a una tasa favorable exige un precio más alto; Esto favorece al financiamiento del capital contable.

La empresa debe usar un apalancamiento contra la oportunidad de ampliar su base del capital contable cuando los precios de sus acciones comunes son altos.

Rentabilidad sobre Ventas

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de que la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Para hallar esta rentabilidad, simplemente debemos determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades).

Por ejemplo, si invertimos 100 y al cabo de un año crece en 110, podemos decir que los 100 tuvieron un crecimiento del 10%, es decir, la inversión de los 100 tuvo una rentabilidad del 10%.

La fórmula para hallar esta rentabilidad consiste en restar la inversión de las utilidades o beneficios; al resultado dividirlo entre la inversión, y luego multiplicarlo por 100 para convertirlo en porcentaje.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un total de activos de 30 000, aplicando la fórmula del ROA:

$$\text{ROA} = (4\,000 / 30\,000) \times 100$$

Nos da un ROA de 13.3%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 13.3% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 13.3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un patrimonio de 60 000, aplicando la fórmula del ROE:

$$\text{ROE} = (4\,000 / 60\,000) \times 100$$

Nos da un ROE de 6.6%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 6.6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Cuota de Mercado

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

Incremento de Clientes

Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.

En general las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de crecimiento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

Retención de los Clientes

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones de la investigación de la cadena de beneficio han demostrado la importancia de la retención de clientes – por ejemplo, empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revista y periódicos y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia – pueden medir fácilmente la retención del cliente de periodo a periodo. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

Satisfacción del Cliente

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo a la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Solo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

Rentabilidad del Cliente

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente-cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos es vender servicios y productos a unos precios bajos. Como sea que la satisfacción del cliente y una alta cuota del mercado son, en sí mismas, solo unos medios de conseguir unos rendimientos financieros más altos, es probable que las empresas deseen medir no solo el alcance del negocio que hacen con los clientes, sino también la rentabilidad de este negocio, especialmente en los segmentos de clientes seleccionados. Los sistemas de coste basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Las empresas deben querer algo más que los clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o existentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio o busque aumento de precio que le compensen por los recursos que debe emplear para satisfacer esa demanda del cliente. O, si el cliente o la naturaleza de la demanda es especialmente importante para la organización, y cambiar los precios no es una opción viable, la unidad de negocio sigue recibiendo una señal del sistema ABC sobre las relaciones no rentables. Una señal de esta clase permite ver en qué parte los procesos clave que entregan el producto o el servicio al cliente pueden ser rediseñados, a fin de que las demandas del cliente puedan ser satisfechas y la empresa siga siendo rentable.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. En estos casos, la rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son

rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables en la actualidad.

Proceso de Innovación

El proceso de innovación es mejorar la calidad de los productos que se realiza, además otorgar un beneficio extra ya sea en el servicio o en el producto siguiendo un proceso específico y controlado.

Proceso de Operaciones

Todas las etapas del proceso de operación deben estar claramente definidas con el fin de ver y atribuir las responsabilidades para cada sector, departamentos o campos. El proceso es una consecuencia natural de un método de fabricación, operación, de creación o toda otra actividad de empresa.

El ámbito de la comercialización o las relaciones permite obtener un volumen de negocios y a continuación satisfacer al cliente por medio de las operaciones. Para algunas empresas, el proceso de operación es muy simple y para otro, muy complicado. Lo que es importante sobre un proceso de operación es asegurarse de identificar los responsables y las responsabilidades que deben aportarse en los sectores de actividades de la empresa. Se requiere absolutamente un sistema de control del proceso o medidas como prueba de responsabilidad de los resultados que deben validarse.

Servicio Postventa

La calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes, depende del "valor total" que estos atribuyan al producto.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Adiestramiento para el uso.
- Instalación.
- Mantenimiento.
- Reparación.

El servicio postventa tiene marcada importancia para el logro de la calidad pues es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera top down -- comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

Capital humano

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia para mejorar el capital humano:

- Identificar la familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información

Hay tres áreas:

1. Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
2. Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
3. Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza de la empresa.

Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento': Vinculando recompensas a la performance
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento

Variable Dependiente

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Calidad Total

Este concepto, junto con otros dos conceptos modernos de la administración, el justo a tiempo y el mantenimiento productivo total, introducidos por los japoneses en el mundo occidental, pero de padres occidentales: W. Edwards Deming y Joseph Juran, son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para ser frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más madura competencia.

Se mezclan conceptos que se complementan adecuadamente: Calidad (TQC), Logística (JIT) y Mantenimiento (TPM), todas ellas orientadas a la reducción de costos, objetivos altamente deseado por toda gerencia, pero con calidad en el producto que al mercado, característica decisiva especialmente en mercados competitivos.

EMPRESA = PRODUCTO

TQC + JIT + TPM = PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

TOTAL QUALITY CONTROL + JUST-IN-TIME + TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE

En las operaciones es donde se ejecuta este proceso y el seguimiento inicial puede tomar tiempo hasta que la adopción de la filosofía sea total en la empresa.

Estas operaciones de Producción, Logística y Ventas debe complementarse adecuadamente con la calidad del proceso financiero y de mercadeo, pero, sobre todo integradamente con la Calidad del Recurso Humano, el activo más valioso de toda la organización.

Gestión de Calidad

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus

procesos diarios. Esto implica que su personal, también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Enfoque hacia el Personal - La organización considera a sus empleados como el recurso más importante del que dispone y demuestra respeto por sus conocimientos y creatividad.

Enfoque hacia el Cliente - La organización dedica especial atención a sus clientes, tanto internos como externos, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa de una empresa funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importante para el cumplimiento de los objetivos.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos se conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar".

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Control

Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

Misión

Según José Antonio Fernández Arena Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

Visión

Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

Objetivos

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

Resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.

Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

Metas

Los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2004, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

Políticas

Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

Reglas

Son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción.

Estrategias

La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

Programas

Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

Presupuestos

Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación y Financieros

Procedimientos

Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Estructura

De acuerdo a Enrique La Torres La estructura de la organización es la infraestructura con la que llevará adelante sus actividades. Lo que permita esa estructura es lo que se podrá lograr con relativamente poco esfuerzo. Las actividades que vayan en contra de la estructura, serán complicadas y trabajosas de llevar adelante. El tema fundamental es cómo definen la comunicación y la jerarquía, que permiten y que restringen en la forma de intercambiar información y responsabilidades.

Organización por tareas

La estructura tradicional es la "Organización por Tareas". Esto consiste en analizar las tareas que se realizan dentro de la organización y aglutinar tareas semejantes o relacionadas en unidades organizativas coherentes de forma de maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, en una estructura estable, clara y sencilla. A cada funcionario le queda muy clara su función dentro del área y su línea jerárquica y de mando.

Administración del Recurso Humano

De acuerdo Idalberto Chiavenato el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren

ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos.

Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

Motivación

Es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad. El auténtico líder es el que sabe motivar.

La motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia pueden llegar a ser un terreno baldío con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.

El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

Comunicación

Es coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Normas

Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establece en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

Esto hace que cada conjunto de normas sociales sean específicas y particulares a esa comunidad y que se organicen de tal manera en relación a las necesidades e intereses de esa comunidad. Las normas además pueden estar organizadas y clasificadas de acuerdo a los problemas y temáticas sobre las cual versen. Esto permite acceder de manera más fácil y rápida a las secciones correspondientes de normas cuando son necesarias.

2.4 Hipótesis

Formulación del problema

¿Es la inaplicación de un cuadro de mando integral lo que ocasiona una deficiente gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato?

Hipótesis

El cuadro de mando integral incide en la gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato.

2.5 Señalamiento de las variables

Variable independiente:	Cuadro de mando integral (cualitativa)
Variable dependiente:	Gestión administrativa (cualitativa)
Unidad de observación:	I.M.ESCO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

Para la realización del presente proyecto de investigación se tomará como base el Enfoque Cualitativo que está directamente relacionado con el Paradigma Crítico Propositivo, puesto que permiten describir las cualidades y características de las variables que intervienen en el problema objeto de estudio.

3.2 Modalidad de la investigación

El presente proyecto utilizará dos modalidades de investigación, ya que los datos resultantes pueden ser medidos a través de la estadística descriptiva, por ello la información será recolectada por medio de la investigación de campo y bibliográfica - documental.

De campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Es la recopilación de información enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. En la realización de estas tesis se utiliza un método exclusivo de investigación y se diseña ciertas herramientas para recabar información que sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio; para la tabulación y análisis de la información obtenida, se utiliza métodos y técnicas estadísticas y matemáticos que ayudan a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas.

A través de esta modalidad se puede conocer lo que sucede en la empresa I.M.ESCO, haciendo partícipes a todos sus integrantes, con lo cual se podrá observar directamente los problemas existentes dentro de la empresa, para poder dar posibles soluciones.

Bibliográfica-Documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio, las principales fuentes documentales son: documentos escritos(libros periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos filmicos(películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Esta modalidad va ayudar en el presente trabajo de investigación en la empresa I.M.ESCO, ya que serán datos medibles y cuando sean necesarios podrán ser vueltos a utilizar para esto se contara con una base de datos históricos para poder ser comparados.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Descriptiva

Con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Esto es, un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga. Es aplicable en el presente trabajo de investigación ya que permite recolectar todos aquellos datos que sirven para probar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

Correlacional

Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que existen entre dos o más variables o conceptos, es de utilidad en la investigación ya que permite relacionar las variables estudiadas y saber su comportamiento si se las relaciona con otros factores, así también establecer cuales con sus tendencias ya sea de mejora o de regresión.

Este tipo de investigación es aplicable ya que en este trabajo se estudia los Procedimientos de Control Interno y su Incidencia en la gestión administrativa.

3.4 Población y muestra

Población

La población del presente estudio la compone todo el personal de la empresa I.M.ESCO, conformado por 56 personas, quienes están divididas por departamentos como: administración, contabilidad, producción, bodega, compras.

Muestra

En la presente investigación se determinó la muestra a través la siguiente fórmula recomendada por el CIENES, puesto que se conocía toda la población y las variables de estudio son cualitativas.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Determinación de la muestra:

Simbología

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de muestreo

Z = Nivel de Confianza

Datos:

N = 56

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96 nivel de confianza 95%

E = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 56}{(56 - 1)0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 48.97 \Rightarrow 49$$

Se obtuvo una muestra de 49 personas.

La población y muestra obtenida se representa en la siguiente tabla:

TABLA # 1

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE I.M.ESCO

DEPARTAMENTOS	DENOMINACIÓN	POBLACIÓN		MUESTRA	
		F	%	f	%
Administrativo	Gerente-secretarias y administrador.	4	7,14%	3	6,12%
Contable	Contador y asistentes	3	5,36%	2	4,08%
Ventas	Jefe de Ventas y recaudadores	5	8,93%	4	8,16%
Producción	Jefe de producción, obreros.	38	67,86%	36	73,47%
Compras	Jefe de compras, asistentes.	4	7,14%	3	6,12%
Bodega	Jefe de bodega, auxiliar de bodega	2	3,57%	1	2,05%
TOTAL		56	100%	49	100%

Fuente: Información de I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

La muestra fue elegida según el proceso de números aleatorios, es formulada de manera que cada elemento o persona de la población tenga la misma oportunidad de ser incluida en la misma.

3.5 Operacionalización de las variables

De acuerdo con **Héctor Ávila (2009: Internet)** Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Operacionalización de la Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

TABLA # 2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Cuadro de Mando Integral</p> <p>Es un sistema administrativo que guía al talento humano hacia el cumplimiento de la misión, a través; del logro de los objetivos y estrategias para tener una perspectiva de la empresa que no sea solo financiera.</p>	Perspectiva Financiera	$ROA = (Utilidades / Activos) \times 100$ $ROE = (Utilidades / Patrimonio) \times 100$ $RV = (Utilidades / Ventas) \times 100$	¿La empresa cuenta con índices financieros? ¿El porcentaje en ventas cumple con las expectativas de la organización?	Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa I.M.ESCO a través de un cuestionario. (VER ANEXO2)
	Perspectiva del Cliente	Incremento de Clientes Adquisición de clientes Satisfacción del cliente Rentabilidad de los clientes Cuota de Mercado	¿La cartera de clientes ha aumentado frecuentemente? ¿Ha existidos quejas de los clientes con respecto a los productos que proporciona la empresa? ¿La empresa cuenta con un registro de los clientes para realizar un seguimiento en ventas?	
			¿La empresa cuenta con tecnología nueva para sus procesos de producción? ¿Cómo calificaría usted el proceso de producción de la empresa?	
	Perspectiva del Proceso Interno	Proceso de Innovación Proceso de Operaciones Servicio Posventa	¿Existe un servicio post venta de los clientes de la empresa?	
	Perspectiva de Formación y Crecimiento	Capital humano Capital de la información Capital organizacional	¿Cómo calificaría usted la relación entre el personal de la empresa? ¿Existe una comunicación directa para hacer conocer sus quejas o necesidades? ¿Los empleados cuentan con capacitación para cumplir mejor sus obligaciones?	

Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

Operacionalización de la Variable Dependiente: Gestión Administrativa

TABLA # 3

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Gestión Administrativa</p> <p>Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	Planificación	Misión - Visión-objetivos-metas Reglas Políticas Estrategias Programas Presupuestos Procedimientos	<p>¿La empresa cuenta con una misión acorde a sus objetivos?</p> <p>¿Las estrategias que tiene la empresa se basan a sus actividades en su puesto de trabajo?</p> <p>¿La empresa tiene un presupuesto en la actualidad?</p>	<p>Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa</p> <p>I.M.ESCO a través de un cuestionario.</p> <p>(VER ANEXO2)</p>
	Organización	Estructura Administración de recurso humano	<p>¿Cree usted que la estructura de la empresa es la adecuada?</p> <p>¿Existe selección de personal para una tarea específica en la empresa?</p>	
	Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación Comportamiento	<p>¿La empresa entrega reconocimientos por el cumplimiento de su trabajo?</p> <p>¿Cómo cree que es comportamiento individual y colectivo en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que en la empresa existe liderazgo?</p>	
	Control	Normas Medidas Comparaciones Acción	<p>¿Existe normas y medidas de control adecuado en la empresa?</p>	

Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

3.6Recolección de Información

La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados son: el departamento administrativo; el departamento contable que tienen como función gestionar el área contable-financiera de la empresa; el departamento de ventas que se encarga de todo lo relacionado a: ventas, control de inventario y cobros a clientes; el departamento de producción, el departamentos de compras quienes se encargan de gestionar las adquisiciones y por último el departamento de bodega.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con una encuesta.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para ejecutar las encuestas se desarrolló un cuestionario guía.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

TABLA # 4
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
Encuesta	<p>Cómo?: Método Inductivo</p> <p>A Quién?: Al personal del departamento administrativo, contable, de ventas, producción, compras y bodega.</p> <p>Dónde?: I.M.ESCO</p> <p>Cuándo?: Mes de Octubre del 2011.</p>

Fuente de Información: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

3.7 Procesamiento y Análisis

Procesamiento de la información

1. Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

TABLA #5
TABULACIÓN DE RESULTADOS

N°	PREGUNTA	SI	NO	EFICIENTE	BUENO	MALO	TALVES	NUNCA	PORCENTAJE	OBSERVACIONES

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Diego Culqui

La presente tabla se utilizará para tabular la información obtenida y para que el manejo de la información sea más fácil; además el estudio estadístico de los datos obtenidos se lo ejecutará con ayuda del programa MICROSOFT EXCEL versión 2007 y de esta manera su presentación de resultados será más entendible.

Los resultados obtenidos se representará en el gráfico de pastel como se lo muestra a continuación.

GRAFICO#4

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ENCUESTAS



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por:Diego Culqui

Análisis e interpretación de resultados

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis, para la comprobación de la misma se utilizará el método chi-cuadrado, ya que éste se aplica cuando las variables de estudio son cualitativas.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

TABLA #6

ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
Diagnosticar el entorno de la empresa I.M.ESCO, que permita emitir conclusiones y recomendaciones aplicables a cada departamento y esto a su vez conlleve a tomar decisiones empresariales acertadas.		
Realizar estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO que le permitan ser más competitiva y líder en el mercado.		
Diseñar un adecuado cuadro de mando integral aplicable a la empresa I.M.ESCO con la finalidad de reestructurar la empresa y mejorar el desempeño actual de la de la misma.		

Fuente: Resultados de la investigación

Elaborado por: Diego Culqui

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al hablar de análisis de los resultados, se menciona todo proceso organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes de la investigación.

Dicho análisis para el presente trabajo de investigación se lo realizó a través de la estadística descriptiva que permitió la recopilación, presentación y caracterización del conjunto de datos, considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación

Con la finalidad de llevar a cabo lo mencionado anteriormente se realizó la investigación de campo, aplicando el cuestionario correspondiente.

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se pudo hacer un análisis una vez aplicado el cuestionario al directivo y personal de la Empresa I.M.ESCO; con estos resultados se elaboró cuadros y gráficos para cada pregunta del cuestionario, y por último se pudo realizar el análisis y la interpretación de los mismos.

Cuestionario realizado al directivo y los empleados de la empresa I.M.ESCO

Se tomara para tabular la siguiente nomenclatura.

Administrativo	A
Contable	C
Ventas	V
Producción	P
Compras	Co
Bodega	B

Pregunta 1

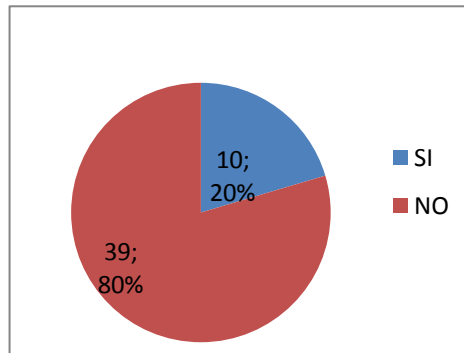
¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?

TABLA # 7
LA EMPRESA I.M.ESCO CUENTA CON UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	3	2	4	0	1	0	10	20%
NO				36	2	1	39	80%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #5
LA EMPRESA I.M.ESCO CUENTA CON UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Después de realizar la encuesta en la empresa I.M.ESCO, observamos que el 20% de los trabajadores respondieron que si existe un cuadro de mando integral y un 80% respondió que no existe.

Interpretación: la empresa no cuenta con un cuadro de mando integral por ende no existe un control adecuado en los procesos de producción.

Pregunta 2

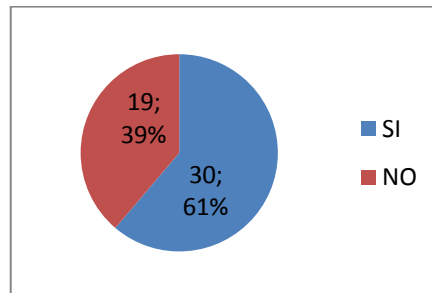
¿El porcentaje en ventas cumple con las expectativas de la organización?

TABLA #8
EXPECTATIVAS DE VENTA DE LA ORGANIZACIÓN

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	3	2	4	19	1	1	30	61%
NO	0	0	0	17	2	0	19	39%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #6
EXPECTATIVAS DE VENTA DE LA ORGANIZACIÓN



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: el 61% de los encuestados creen que se cumplen con las expectativas en ventas, mientras que el 39% piensa que las ventas no cumplen con las expectativas de la empresa.

Interpretación: la empresa cuenta con datos generales mas no específicos lo cual mientras se produzca rentabilidad piensan que se cumplan las expectativas mas no un objetivo trazado.

Pregunta 3

¿La cartera de clientes ha aumentado frecuentemente?

TABLA #9

AUMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES

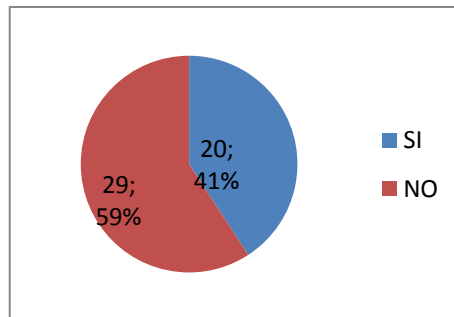
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	1	1	3	15	0	0	20	41%
NO	2	1	1	21	3	1	29	59%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #7

AUMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: el 59% de los encuestados dicen que no han incrementado clientes, mientras que el 41% dice que si se ha incrementado la cartera de clientes

Interpretación: la mayoría piensan que se a incrementado la cartera de clientes porque se a aumentado la producción pero esto no es así ya que se trabaja para empresas específicas y la producción está en base a ellas.

Pregunta 4

¿Ha existidos quejas de los clientes con respecto a los productos que proporciona la empresa?

TABLA #10.

EXISTENCIA DE QUEJAS DE LOS PRODUCTOS

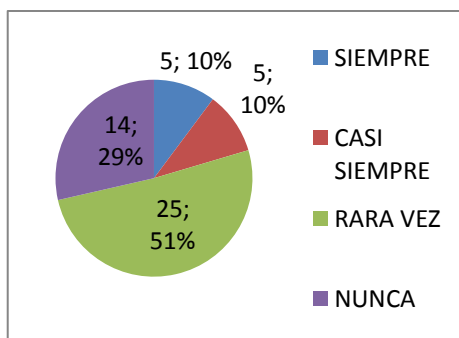
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SIEMPRE	2	1	1	1	0	0	5	20%
CASI SIEMPRE	0	0	2	3	0	0	5	36%
RARA VEZ	0	0	0	25	0	0	25	51%
NUNCA	1	1	1	7	3	1	14	29%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #8

EXISTENCIA DE QUEJAS DE LOS PRODUCTOS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: con respecto a la calidad de producción en la empresa los encuestados creen en un 29% que nunca a existido quejas, en un 25% que existe quejas rara vez en los productos, con un 10% dicen que casi siempre y siempre ha existido quejas.

Interpretación: cabe indicar que la mayoría de quejas no son procesadas o quedan en el interior con un llamado de atención a las personas que han cometido errores.

Pregunta 5

¿La empresa cuenta con un registro de los clientes para realizar un seguimiento en ventas?

TABLA #11

REGISTRO DE LOS CLIENTES PARA UN SEGUIMIENTO EN VENTAS

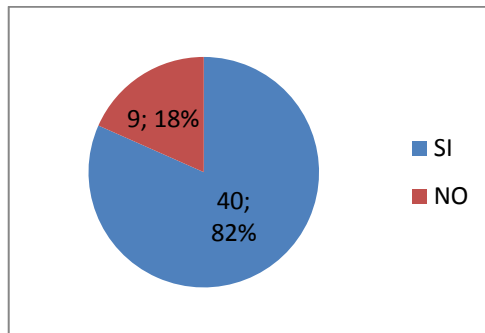
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	2	1	3	31	2	1	40	82%
NO	1	1	1	5	1	0	9	18%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #9

REGISTRO DE LOS CLIENTES PARA UN SEGUIMIENTO EN VENTAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Según el análisis de las encuestas el 82% dice que si se registran a los clientes y se les da seguimiento, mientras que con un 18% la respuesta fue que no se registra y no se da seguimiento a los clientes.

Interpretación: la empresa cuenta con un registro de clientes pero la mayoría de empleados no tienen conocimiento de lo que realiza la parte administrativa, es por eso que un grupo de no pueden aseverar y responden a su creencia mas no su realidad.

Pregunta 6

¿La empresa cuenta con tecnología nueva para sus procesos de producción?

TABLA #12

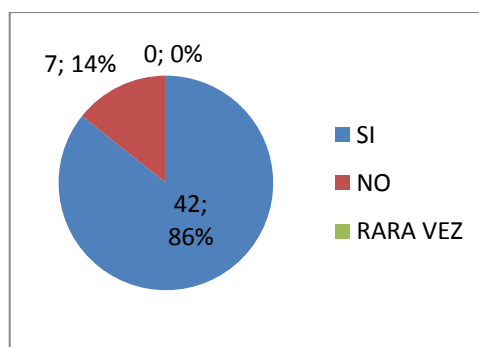
LA TECNOLOGÍA PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	3	1	4	30	3	1	42	86%
NO	0	1	0	6	0	0	7	14%
RARA VEZ	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #10

LA TECNOLOGÍA PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: con un 86% de los encuestados que respondieron que si se cuenta con tecnología nueva para los procesos de producción, mientras que en un 14% dicen que no existe tecnología de punta para realizar los procesos.

Interpretación: la mayoría de los empleados cuentan con maquinaria y tecnología por lo que su labor diaria lo realizan con maquinaria nueva mientras que algunos empleados no utilizan herramientas nuevas y eso influye en las respuestas de la encuesta.

Pregunta 7

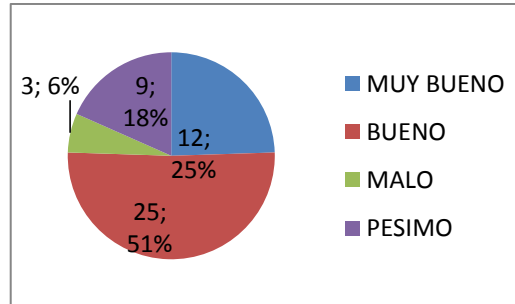
¿Cómo calificaría usted el proceso de producción de la empresa?

TABLA #13
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
MUY BUENO	2	1	1	8	0	0	12	25%
BUENO	0	0	2	23	0	0	25	51%
MALO	0	0	0	3	0	0	3	6%
PESIMO	1	1	1	2	3	1	9	18%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #11
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: según la mayoría de los encuestados con un 51% la empresa I.M.ESCO cuenta con un buen proceso de producción, luego con un 25 % dicen que es muy bueno, con un 18% respondieron que es pésimo y con un 6% respondieron que el proceso de producción es malo.

Interpretación: la mitad de los encuestados están de acuerdo con el proceso de producción lo que nos demuestra que debe existir cambios para que la satisfacción sea de por lo menos un 90%.

Pregunta 8

¿Cree Ud. Que se debe crear estrategias para cumplir con una eficiente gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO?

TABLA #14

CREAR ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

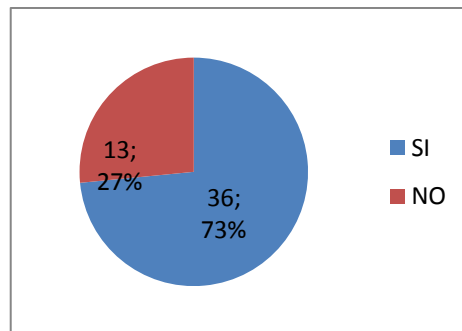
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	3	2	3	25	2	1	36	73%
NO	0	0	1	11	1	0	13	27%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #12

CREAR ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: según las encuestas observamos que con un 73% aprueban la creación de nuevas estrategias para cumplir mejor la gestión administrativa y con un 27% que las estrategias están acorde a la gestión administrativa.

Interpretación: la creación de estrategias para saber en qué parte e puede trabajar para mejorar la producción y las ventas es necesario y al responder los empleados con sinceridad se obtiene el deseo de cambio para un bien común.

Pregunta 9

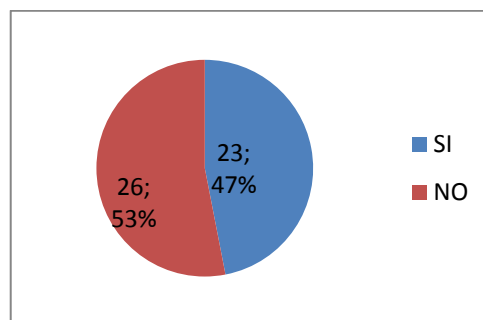
¿Existe un servicio post venta de los clientes de la empresa?

TABLA #15
SERVICIO POST VENTA DE LOS CLIENTES

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	1	1	1	20	0	0	23	47%
NO	2	1	3	16	3	1	26	53%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #13
SERVICIO POST VENTA DE LOS CLIENTES



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: con un 53% se obtiene que no realizan el servicio post venta mientras que con un 47% dicen que si se realiza un servicio post venta.

Interpretación: en esta pregunta hay poca credibilidad de la respuesta ya que la mayoría de encuestados están en el proceso de producción y no son los encargados de realizar este trabajo que es responsabilidad del área administrativa.

Pregunta 10

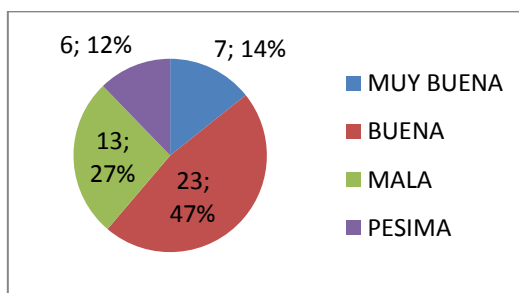
¿Cómo calificaría usted la relación entre el personal de la empresa?

TABLA #16
RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
MUY BUENA	1	1	1	4	0	0	7	14%
BUENA	2	0	1	20	0	0	23	47%
MALA	0	0	0	10	2	1	13	27%
PESIMA	0	1	2	2	1	0	6	12%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #14
RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: la relación entre el personal varía con un 47% que es buena, con un 27% que es mala, con un 14% que es muy buena y con un 12% que es pésima.

Interpretación: según las encuestas las relación entre empleados de diferentes áreas es lo que varía ya que las relaciones entre áreas es muy buena, por eso que se debe tomar en cuenta que en la empresa que quiere mejorar su producción debe mejorar su comunicación.

Pregunta 11

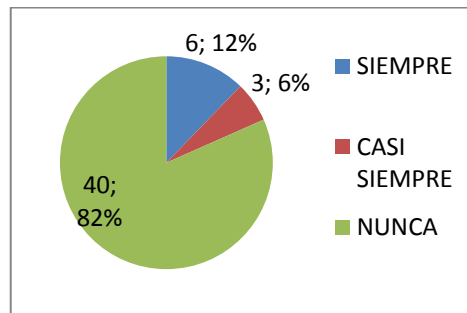
¿Los empleados cuentan con capacitación para cumplir mejor sus obligaciones?

TABLA #17
CAPACITACIÓN PARA CUMPLIR MEJOR SUS OBLIGACIONES

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SIEMPRE	1	0	1	2	1	1	6	12%
CASI SIEMPRE	1	0	0	0	2	0	3	6%
NUNCA	1	2	3	34	0	0	40	82%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #15
CAPACITACIÓN PARA CUMPLIR MEJOR SUS OBLIGACIONES



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: con un 82% dice que nunca han contado ni cuentan con capacitación, mientras que con 12% respondieron que siempre y con un 6% casi siempre lo que demuestra que ha pocas personas si han realizado capacitaciones.

Interpretación: la empresa no cuenta con capacitación al personal, algunas personas han ido a charlas mas no a capacitarse por lo que se debe tener en cuenta que deberían capacitarse para operar de mejor manera las maquinas nuevas.

Pregunta 12

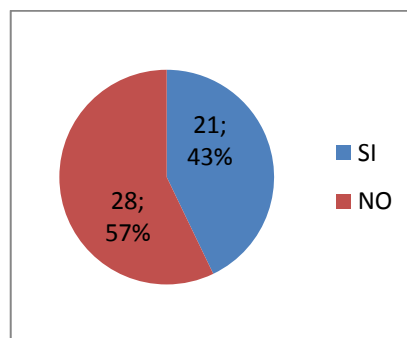
¿La empresa cuenta con una misión acorde a sus objetivos?

TABLA #18
LA MISIÓN ES ACORDE A LOS OBJETIVOS

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	2	1	1	14	2	1	21	43%
NO	1	1	3	22	1	0	28	57%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #16
LA MISIÓN ES ACORDE A LOS OBJETIVOS



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: tenemos criterios divididos acerca de la misión de la empresa por lo que con un 57% respondieron que no y con un 43% respondieron por un sí

Interpretación: cabe recalcar que mediante un análisis visual la mayoría de personas no sabe la misión de la empresa; y según un análisis más crítico la misión ya está obsoleta.

Pregunta 13

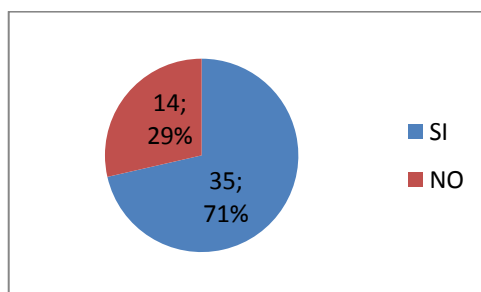
¿Considera usted que en la empresa existe liderazgo?

TABLA #19
EN LA EMPRESA EXISTE LIDERAZGO

RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	2	2	3	24	3	1	35	71%
NO	1	0	1	12	0	0	14	29%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #17
EN LA EMPRESA EXISTE LIDERAZGO



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: después de la cuantificación de datos tenemos que con un 71% de los participantes sienten que existe liderazgo ya sea por parte de uno o varios, mientras que con un 29% dicen que no existe liderazgo.

Interpretación: la mayoría de la empresa asevera positivamente que el dueño de la empresa es un líder, pero que en el área de producción existe liderazgo compartido, por lo que se ve de manera positiva que los empleados consideren al dueño de la empresa como su líder.

Pregunta 14

¿Existe normas y medidas de control adecuado en la empresa?

TABLA #20

NORMAS Y MEDIDAS ADECUADAS DE CONTROL EN LA EMPRESA

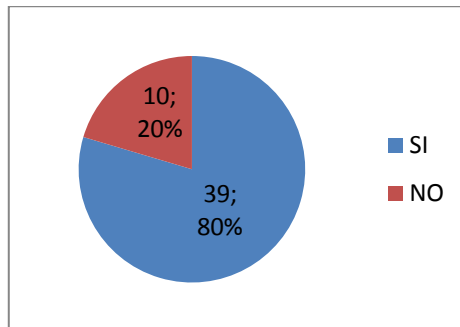
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	1	2	0	32	3	1	39	80%
NO	2	0	4	4	0	0	10	20%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #18

NORMAS Y MEDIDAS ADECUADAS DE CONTROL EN LA EMPRESA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: tenemos que con un 80% la empresa cuenta con normas y medidas de control, mientras que con un 20% dicen que no existen unas adecuadas normas de control porque han existido devoluciones de herramientas ya entregadas.

Interpretación: la opinión de los trabajadores es que exista control en los productos terminados o mejor aún en sus procesos por lo que se les culpa a toda el área de producción mas no se llega al problema específico.

Pregunta 15

¿Considera Ud. Que las herramientas de control permitirán una adecuada gestión administrativa?

TABLA #21

HERRAMIENTAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

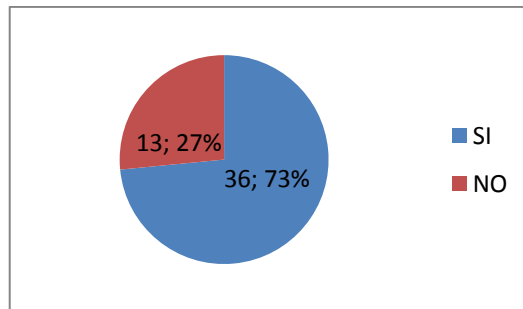
RESPUESTA	ENCUESTADOS						TOTAL	f %
	A	C	V	P	Co	B		
SI	3	2	4	25	1	1	36	73%
NO	0	0	0	11	2	0	13	27%
TOTAL	3	2	4	36	3	1	49	100%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

GRAFICO #19

HERRAMIENTAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: con un 73% de la población encuestada está de acuerdo que exista mayor control con ello una eficiente gestión administrativa, mientras que con un 27% está en desacuerdo que al existir mayor control exista una mejor gestión administrativa.

Interpretación: la mayor parte de los trabajadores desean que exista control pero existe una minoría que si no quiere que exista control es porque no les gusta trabajar a presión o con un supervisor ahí puede estar tiempos muertos en producción.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al directivo y empleados de la empresa I.M.ESCO; para ello se utilizará el método del Chi – cuadrado.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

HA: El Cuadro de Mando Integral incide en la eficiente gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO de la ciudad de Ambato.

HO: El Cuadro de Mando Integral no incide en la eficiente gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO de la ciudad de Ambato.

Variable independiente

Cuadro de Mando Integral

Variable dependiente

Gestión Administrativa

Verificación de la hipótesis

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuesta para verificar la hipótesis y poder seguir con el proyecto.

1. ¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?

16. ¿Considera Ud. que las herramientas de control, permitirán una adecuada gestión administrativa?

TABLA #22

RELACIÓN FRECUENCIAS OBSERVADAS Y ESPERADAS

FRECUENCIA OBSERVADA PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
1. ¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?	10	39	49
16. ¿Considera Ud. que las herramientas de control, permitirán una adecuada gestión administrativa?	36	13	49
TOTAL	46	52	98

FRECUENCIA ESPERADA PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
1. ¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?	23	26	49
16. ¿Considera Ud. que las herramientas de control, permitirán una adecuada gestión administrativa?	23	26	49
TOTAL	46	52	98

Grados de libertad

$$gl = (n-1)(m-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = 1$$

Para aplicar la fórmula del chi-cuadrado calculamos los grados de libertad los mismos que dieron un valor de 1, así también establecemos el nivel de significancia que es de 0.05.

Aplicación de la fórmula:

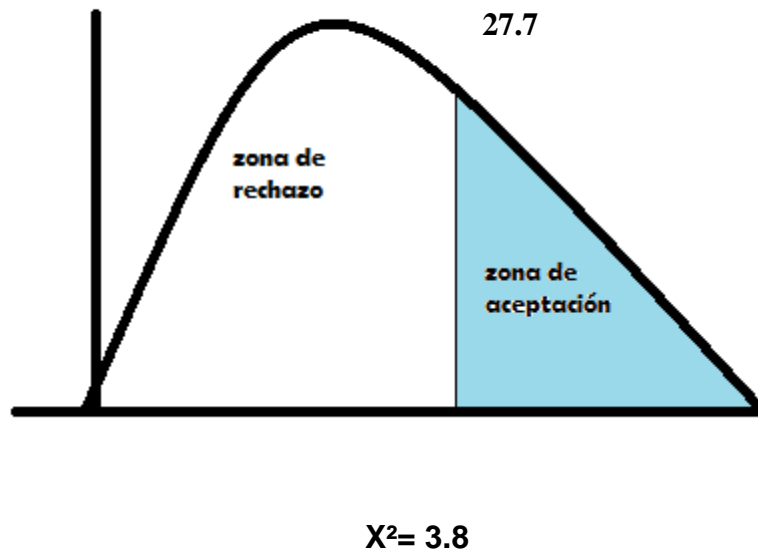
TABLA #23
CALCULO DEL CHI CUADRADO

PREGUNTAS	OPCIONES	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	((fo-fe) ² /fe)
	1. ¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?	SI	10	23	-13	169
NO		39	26	13	169	6,50
16.¿Considera Ud. que las herramientas de control, permitirán una adecuada gestión administrativa?	SI	36	23	13	169	7,35
	NO	13	26	-13	169	6,50
TOTAL					x2	27,70

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Gráfico #20.

CURVA DE CHI-CUADRADO



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: Encuestas realizadas

Conclusión

Como 27.70 es mayor que 3.8 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Esto quiere decir que se afirma que el Cuadro de Mando Integral incide en la eficiente gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Mediante el análisis de la información obtenida de la empresa I.M.ESCO de la ciudad de Ambato no existe una planificación estratégica adecuada con esto no existe una aplicación del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión administrativa, por eso es importante crear nuevas estrategias para cumplir con el objetivo.

- ✓ La empresa no cuenta con estrategias que estén involucrando a las áreas de producción bodega, para mejorar sus tiempos en entrega de pedidos, a su vez

no cuenta con un organizado proceso de producción en el que los pasos que se realizan no están distribuidos adecuadamente.

- ✓ Existe un inadecuado sistema de políticas salariales acorde a multas debido a que se necesita capacitar a los empleados de acuerdo a lo que se va a cambiar en la empresa, esto a su vez ha acarreado un inadecuado manejo de relaciones entre personas de diferentes departamentos y entre compañeros de las mismas áreas de producción.

- ✓ Existen costos que no deberían generarse debido al mal manejo de sus desperdicios y a la falta de coordinación en la distribución en la entrega de producto terminado, a las bodegas de los locales de los clientes.

- ✓ No existe un control de clientes en la empresa; por lo tanto no se realiza un seguimiento, un control post venta, no existe un buzón de quejas, los comentarios son dados de baja porque no existe un respaldo eficiente, por lo que no se toma correctivos que para futuro no conlleve a crear reclamos.

- ✓ No existe un adecuado control acerca del proceso de producción y en las otras áreas lo que dificulta el seguimiento y análisis de procesos por lo que al existir un cuadro de mando integral se genera una un mejor control por parte de la gerencia que es indispensable para su beneficio ya que una eficiente gestión administrativa.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el direccionamiento estratégico en la empresa acorde a la actualidad para llevar a la mente de nuestros clientes nuestra perspectiva actual y a futuro de la misma.
- ✓ Elaborar un nuevo plan estratégico en el que se tomen en cuenta los objetivos trazados, las mismas que permitan guiar al personal hacia el camino que se pretende llegar con el manejo y conocimiento de los objetivos.
- ✓ Mejorar el proceso de producción, analizando cada uno de los pasos que permitan ganar tiempo, y mejorar los tiempos de producción y entrega de pedidos, debemos tomar en cuenta la sección de bodega para que sea eficiente el almacenamiento y no produzca daños a los materiales fabricados.
- ✓ Realizar un análisis de costo beneficio, además de la rentabilidad, para poder competir en el mercado; eliminar gastos inadecuados y maximizar el uso de los materiales mediante el control de materia prima.
- ✓ Actualizar la base de datos para mejorar el control de los clientes y crear un buzón de sugerencias.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta

“Diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO, de la ciudad de Ambato”

Institución ejecutora

Se realizara en la empresa I.M.ESCO.

Beneficiarios

Los beneficiarios serán: el gerente, clientes internos y clientes externos.

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: vía a Guaranda km 1

Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será desde julio del 2012 a julio del 2013.

Equipo técnico responsable

Docentes, gerente general e Investigador

Costo

Un valor aproximado de \$2000.

6.2 Antecedentes de la propuesta

El principal problema de las empresas industriales es la falta de planificación y por ende no cuentan con herramientas de control de la gestión de la misma, la falta de un plan estratégico es el comienzo de una serie de fallas en el ámbito gerencial ya que no tiene rumbo y está tomando decisiones improvisadas sin el análisis y la fundamentación requerida para lograr los objetivos; la empresa cuenta con un plan guía de otra empresa mas no posee un propia por lo que empezaremos desde cero con esta empresa.

Otra de las dificultades con la que contamos es la falta de capacitación tanto desde el departamento administrativo hasta el departamento de producción por lo que el proceso productivo y la logística de procesos de producción no son los adecuados para memorar los tiempos muertos en transporte de materiales de un lugar a otro.

Para lograr aplicar los cuatro aspectos que abarca el cuadro de mando integral nos encontramos con la resistencia a cambios que obtenemos por parte de los trabajadores para lo cual el estudio lo supervisara el jefe de planta, por ello vamos a captar la atención de ellos y a realizar aportes y observaciones de los mismos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia la aplicación del cuadro de mando integral para controlar la producción y para saber si se está logrando los resultados esperados; al mismo tiempo vamos a reestructurar la empresa desde la misión ya que la que poseen está obsoleta o no fue aplicada por los miembros de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar el cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa, a través de indicadores financieros y no financieros; para lograr una mejor gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa I.M.ESCO
- Redireccionar la misión y visión de la empresa
- Definir las estrategias.
- Rediseñar el proceso de producción adecuado.
- Realizar un análisis financiero
- Elaborar el cuadro de mando integral

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Financiera

La empresa cuenta con buenos ingresos por lo que cuenta con capital para invertir y adquirir nuevos equipos que sirvan para el control del personal y la materia prima que ingresa y sale de la empresa.

Debemos señalar que se cuenta con el total apoyo del gerente general por lo que contamos con el apoyo financiero necesario para cumplir los objetivos, además se me ha puesto a disposición la empresa para realizar mi investigación de campo con empleados y área administrativa por lo que esto genera un gasto que es solventado por la empresa.

6.5.2 Tecnológica

La empresa I.M.ESCO cuenta con maquinaria moderna que no es aprovechada en su totalidad, además de contar con equipo técnico para repararlas, por lo cual puede utilizar las maquinas en su totalidad ya que son máquinas para trabajo continuo.

La adquisición de nuevos equipos es analizado por el gerente general para saber si es necesario automatizar algunos procesos y con esto ganar tiempo y por ende beneficio económico.

6.5.3 Organizacional

La empresa necesita rediseñar la producción de la empresa ya que existe demasiado tiempo perdido debido a un mal diseño procesos o ubicación de maquinaria dentro del área de producción, además de no contar con una comunicación directa entre los empleados lo que es erróneo ya que no se da a conocer específicamente la información que debe ir a cada departamento; cabe destacar en este punto que el gerente es la única persona que da la comunicación directa lo que es positivo ya que da a conocer sus puntos de vista sobre el trabajo.

6.6 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

GRAFICO#21.

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA I.M.ESCO”



Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

6.6.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Misión

“**I.M.ESCO** es una empresa creada para satisfacer las necesidades y expectativas del sector de la construcción del país, contando con tecnología de punta, calidad técnica y humana.”

Visión

“Nuestra visión es ser el mayor productor, distribuidor y comercializador de herramientas para la construcción en el país en el año 2015, para ello contar con normas y estándares de calidad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.”

Objetivos

General

Realizar un breve diagnostico en base a una lluvia de ideas para crear estrategias que ayuden a mejorar el rumbo de la empresa I.M.ESCO.

Específico

- Reunir a los participantes en esta investigación.
- Calificar las ideas para obtener las más relevantes
- Diseñar estrategias

Lluvia de ideas

Lluvia de ideas por parte del departamento administrativo y el investigador para mejorar la empresa I.M.ESCO.

1. Mejorar el tiempo de producción
2. Capacitar a los trabajadores en atención al cliente
3. Atención post venta
4. Automatizar la facturación
5. Crear un buzón o mail de quejas y sugerencias
6. Entregar bonos por cumplimiento de objetivos

7. Realizar sesiones mensuales con un representante de cada departamento para compartir ideas
8. Captar nuevos clientes
9. Dar seguimiento a los clientes nuevos
10. Ocupar en un 75% la capacidad instalada de la empresa
11. Realizar contratos por largo tiempo y con cláusulas de rescisión
12. Aumentar área de bodegaje
13. Adquirir más maquinaria
14. Multas por mal cumplimiento de su trabajo
15. Poner reglas no muy drásticas para los empleados
16. Contratación a través de selección de personal
17. Buscar nuevos productos a realizar
18. Realizar un diagnóstico de la empresa cada 6 meses
19. Realizar actividades paralelas al trabajo
20. Brindar oportunidades a los empleados a formar parte de la empresa

Después de saber las opiniones y cada una de las ideas de los participantes pasamos a calificar las ideas con el gerente para poder elaborar estrategias

Calificación de ideas

TABLA #24

ANALISIS DE LA LLUVIA DE IDEAS

	LLUVIA DE IDEAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Mejorar el tiempo de producción	0,05	4	0,2
2	Capacitar a los trabajadores en atención al cliente	0,05	2	0,1
3	Atención post venta	0,05	2	0,1
4	Automatizar la facturación	0,05	1	0,05
5	Crear un buzón o mail de quejas y sugerencias	0,05	4	0,2
6	Entregar bonos por cumplimiento de	0,05	2	0,1

	objetivos			
7	Realizar sesiones mensuales con un representante de cada departamento para compartir ideas	0,05	3	0,15
8	Captar nuevos clientes	0,05	2	0,1
9	Dar seguimiento a los clientes nuevos	0,05	2	0,1
10	Ocupar en un 75% la capacidad instalada de la empresa	0,05	2	0,1
11	Realizar contratos por largo tiempo y con cláusulas de rescisión	0,05	1	0,05
12	Aumentar área de bodegaje	0,05	3	0,15
13	Adquirir más maquinaria	0,05	2	0,1
14	Multas por mal cumplimiento de su trabajo	0,05	2	0,1
15	Poner reglas no muy drásticas para los empleados	0,05	1	0,05
16	Contratación a través de selección de personal	0,05	3	0,15
17	Buscar nuevos productos a realizar	0,05	2	0,1
18	Realizar un diagnóstico de la empresa cada 6 meses	0,05	3	0,15
19	Realizar actividades paralelas al trabajo	0,05	2	0,1
20	Brindar oportunidades a los empleados a formar parte de la empresa	0,05	1	0,05
	TOTAL	1		2,2

Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

Mediante este análisis vamos a realizar estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

En la matriz EFE se detalla las oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas

TABLA # 25

MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO. EFE

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
OPORTUNIDADES				
Aumento de la demanda	0,15	4	0,6	O
Estabilidad en las tasas de interés	0,05	3	0,15	O
Globalización de la información	0,05	2	0,1	O
Estabilidad política	0,1	3	0,3	O
Aumento de aranceles para ingreso de competencia.	0,13	4	0,52	O
Alianzas estratégicas	0,03	2	0,06	O
Aumento de la construcción	0,03	2	0,06	O
Segmentación del mercado definido	0,04	4	0,16	O
Políticas salariales	0,04	2	0,08	O
AMENAZAS				
Nuevos competidores	0,08	3	0,24	A
Desconocimiento de técnicas empresariales	0,1	4	0,4	A
Competencia desleal	0,06	2	0,12	A
Empresas preocupadas por brindar servicios adicionales	0,07	3	0,21	A
Empresas con implementación de planes estratégicos.	0,07	3	0,21	A
TOTALES:	1,00		3,21	

Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **3,21**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad

institucional del instituto aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

ANALISIS INTERNO

En la matriz EFI detallamos las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

TABLA #26
MATRIZ DE ANALISIS INTERNO. EFI

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
FORTALEZAS				
Calidad y exclusividad del producto	0,13	4	0,52	F
Estabilidad en ventas	0,1	3	0,3	F
Excelente nivel tecnológico	0,04	3	0,12	F
Inversión permanente	0,05	2	0,1	F
Grado de endeudamiento	0,09	2	0,18	F
Proveedores y disponibilidad de insumos	0,05	3	0,15	F
Servicio al cliente	0,03	2	0,06	F
Experiencia de trabajo	0,08	4	0,32	F
Estabilidad laboral	0,03	2	0,06	F
Imagen empresarial	0,05	2	0,10	F
DEBILIDADES				
Comunicación deficiente	0,05	2	0,1	D
Deficientes Procesos productivos	0,04	4	0,16	D
Exclusividad del producto	0,04	4	0,16	D
Mínimo uso de Planes Estratégicos	0,08	3	0,24	D
Falta de Publicidad	0,06	2	0,12	D
Empleados desmotivados	0,05	3	0,15	D
No existe selección de personal	0,03	2	0,06	D
TOTALES:	1,00		2,90	

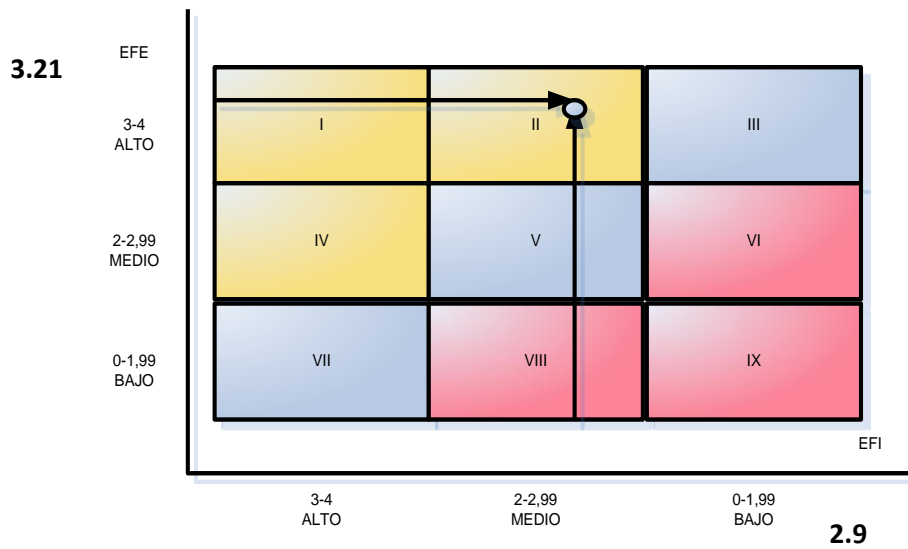
Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene **3,17**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional aprovecha sus fortalezas y maneja medianamente sus debilidades.

GRAFICO #22

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA



Se posiciona en el cuadrante II, en donde se recomienda crecer y construir, se deben aplicar estrategias intensivas, el desarrollo del mercado, penetración del mercado, así como la integración.

TABLA #27. FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y exclusividad del producto 2. Excelente nivel tecnológico 3. Inversión permanente 4. Grado de endeudamiento 5. Proveedores y disponibilidad de insumos 6. Servicio al cliente 7. Experiencia de trabajo 8. Estabilidad laboral 9. Imagen empresarial 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación deficiente 2. Deficientes Procesos productivos 3. Mínimo uso de Planes Estratégicos 4. Falta de Publicidad 5. Empleados desmotivados 6. No existe selección de personal 7. Exclusividad del producto
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la demanda 2. Estabilidad en las tasas de interés 3. Globalización de la información 4. Estabilidad política 5. Aumento de aranceles para ingreso de competencia. 6. Alianzas estratégicas 7. Aumento en el área de la construcción 8. Políticas salariales 	<p>ESTRATÉGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la calidad del para satisfacer la demanda de las herramientas de construcción. (F1-O1). 2. Realizar alianzas estratégicas con proveedores aprovechando la imagen empresarial y el grado de endeudamiento. (O6-F9-F4). 3. Planificar financieramente la adquisición de materia prima aprovechado las tasas de interés. (F5-O2) 	<p>ESTRATÉGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseñar los procesos productivos para aumentar la producción y satisfacer a la demanda nacional.(D2-O1). 2. Capacitar al personal para mejorar el desempeño laboral a través de la aplicación de políticas salariales. (D5-O8). 3. Analizar la información financiera que se usa en los procesos productivos para obtener alianzas estratégicas con los proveedores. (D2-O6)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Desconocimiento de técnicas empresariales 3. Competencia desleal 4. Empresas preocupadas por brindar servicios adicionales 5. Empresas con implementación de planes estratégicos. 	<p>ESTRATÉGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el nivel tecnológico para competir con las nuevas empresas, implementando planes estratégicos. (F2-A1-A5). 2. Brindar nuevos servicios a nuestros clientes, realizando una inversión para aumentar la imagen de la empresa (A4-F4-F9). 3. Implementar planes estratégicos en la empresa I.M.ESCO para mejorar su producción(F7-A5) 	<p>ESTRATÉGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la comunicación en la empresa para dar a conocer las nuevas estrategias al personal. (D1-A5) 2. Dar a conocer la empresa a través de la prensa para captar más clientes y evitar que ingrese la competencia. (D4-A1) 3. Realizar una selección de personal y capacitar acerca de servicio al cliente para generar un valor agregado al producto.(D6-A4)

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: I.M.ESCO

6.6.2 DEFINIR ESTRATEGIAS

Diseño de estrategias por validación de importancia acerca del estudio de este proyecto

Mejorar el tiempo de producción

- Analizar los procesos productivos
- Cronometrar los tiempos de producción
- Comparar los tiempos de producción

Estrategias:

- Detallar los procesos productivos para que puedan ser revisados
- Cronometrar los tiempos en periodos aleatorios para que puedan ser comparados
- Rediseñar los procesos productivos.

Crear un buzón o mail de quejas y sugerencias

Estrategia

- Crear un buzón o mail de quejas y sugerencias para que pueden ser analizadas y tomadas en cuenta por parte del gerente general

Realizar sesiones mensuales con un representante de cada departamento para compartir ideas

- Nombrar representantes líderes de cada departamento
- Analizar y Explicar los temas a tratar
- Analizar las recomendaciones dadas
- Publicar la resolución de la sesión para que puedan ser tomados en cuenta por todo el personal.

Estrategias:

- Realizar una reunión mensual con los líderes de cada departamento para tratar temas acorde al área de producción.
- Analizar y publicar las disposiciones para el cumplimiento de los temas tratados en esa reunión.

Aumentar área de bodegaje

Estrategia:

- Aumentar el área de bodega para poseer más producto terminado y poder entregar a tiempo los pedidos de nuestros clientes.

Contratación a través de selección de personal

Estrategia:

- Contratar personal acorde al puesto necesitado a través de una selección de personal para obtener mayor rendimiento en ese puesto

Atención post venta

Estrategias:

- Mejorar la atención a los clientes a través de un seguimiento para saber el nivel de satisfacción acerca de nuestros productos.
- Dar un seguimiento a clientes que han estado descuidados por parte de la empresa para poder brindarles nuestros productos.

Las estrategias van a ser estudiadas y analizadas en el desarrollo del balance scorecard para obtener indicadores que nos ayuden a medir nuestro nivel de crecimiento o si la empresa está funcionando mal para saber que correctivos debe tomarse para seguir guiados en base a nuestra visión.

ESTRATEGIAS ANÁLISIS FODA

ESTRATEGIAS FO

Fortaleza1: Calidad y exclusividad del producto.

Oportunidad 1: Aumento de la demanda

AE-FO1 “Aprovechar la calidad del producto para satisfacer la demanda de las herramientas de construcción.”

Oportunidad 6: Alianzas estratégicas

Fortaleza9: Imagen empresarial

Fortaleza 4: Grado de endeudamiento

AE-FO2“Realizar alianzas estratégicas con proveedores aprovechando la imagen empresarial y el grado de endeudamiento.”

Fortaleza 5: Proveedores y disponibilidad de insumos

Oportunidad 7: Estabilidad en la tasa de interés

AE-FO3 “Planificar financieramente la adquisición de materia prima aprovechado las tasas de interés.”

ESTRATEGIA DO

Debilidad 2: Deficientes procesos productivos

Oportunidad 1: Aumento de la demanda

AE-DO1 “Rediseñar los procesos productivos para aumentar la producción y satisfacer a la demanda nacional”

Debilidad 5: Empleados desmotivados

Oportunidad 8: Políticas salariales

AE-DO2“Capacitar al personal para mejorar el desempeño laboral a través de la aplicación de políticas salariales”

Debilidad 2: Deficientes procesos productivos

Oportunidad 6: Alianzas estratégicas

AE-DO3 “Analizar la información financiera que se usa en los procesos productivos para obtener alianzas estratégicas con los proveedores”

ESTRATEGIAS FA

- Fortaleza2: Excelente nivel tecnológico
- Amenaza 1: Nuevos competidores
- Amenaza 5: empresas con implementación de planes estratégicos.

AE-FA1 “Aprovechar el nivel tecnológico para competir con las nuevas empresas, implementando planes estratégicos”

- Amenaza 4: Empresas preocupadas por brindar servicios adicionales
- Fortaleza 4: Inversión permanente
- Fortaleza 9: Imagen empresarial

AE-FA2“Brindar nuevos servicios a nuestros clientes, realizando una inversión para aumentar la imagen de la empresa”

- Fortaleza 7: Estabilidad laboral
- Amenaza 5: Empresas con implementación de planes estratégicos

AE-FA3“Implementar planes estratégicos en la empresa I.M.ESCO para mejorar su producción”

ESTRATEGIAS DA

Debilidad 1: Comunicación deficiente

Amenaza 5: Empresas con implementación de planes estratégicos.

AE-DA1 “Mejorar la comunicación en la empresa para dar a conocer las nuevas estrategias al personal”

Debilidad 4: Falta de publicidad

Amenaza 1: Nuevos competidores

AE-DA2“Elaborara un plan de comunicación para captar más clientes y evitar que ingrese la competencia.”

Debilidad 4: No existe selección de personal

Amenaza 1: Empresas preocupas por brindar servicios adicionales

AE-DA2“Realizar una selección de personal y capacitar acerca de servicio al cliente para generar un valor agregado al producto”

Cada una de las estrategias antes enlistadas son puestas en conocimiento y compartidas con el gerente de la empresa para que sean analizadas minuciosamente para una toma de decisión oportuna cuando lo crea conveniente.

6.6.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión Anterior

I.M.ESCO es una empresa creada para satisfacer las necesidades y expectativas del sector metal-mecánico de la provincia de Tungurahua y del país con calidad técnica y humana a todos los clientes que lo requieran para lo cual cuenta con personal especializado, capacitado y motivado disponiendo de tecnología apropiada con alto nivel de competitividad; a través de la fabricación de materiales de construcción como palas de cabo de Madera, baldes para camiones, carretillas reforzadas; además nos caracterizamos por ser los únicos en ofrecer palas de cabo metálico para una mayor duración, experiencia y calidad son nuestro sello de garantía.

Misión Propuesta

“**I.M.ESCO** es una empresa creada para satisfacer las necesidades y expectativas del sector de la construcción del país, contando con tecnología de punta, calidad técnica y humana.”

Visión Anterior

Nuestra visión es ser los pioneros en innovar técnicas en la producción de herramientas de construcción como sinónimos de calidad. Para ello se deberá apoyar al crecimiento de su gente, buscando que desarrollen y mejoren sus propias competencias y capacidades planteando políticas donde les permita diseñar propuesta y soluciones de cambio que mejore la producción.

I.M.ESCO empresa líder a nivel nacional en la fabricación de herramientas para la construcción, en cinco años aplicará normas y estándares internacionales en todas sus áreas para posicionarse en los mercados internacionales

Visión Propuesta

“Nuestra visión es ser el mayor productor, distribuidor y comercializador de herramientas para la construcción en el país en el año 2015, para ello contar con normas y estándares de calidad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.”

Principios corporativos

Valores

Los valores son creencias fundamentales cerca del negocio y la gente que guía la estrategia organizacional, los valores guían al gerente en la selección de un propósito, misio, visión, objetivos y se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los más pequeños detalles.

- **Creatividad e innovación:** I.M.ESCO tiene que desarrollar la creación y la innovación dentro de la organización para poder anticipar las demandas de la sociedad que siempre está en continuo cambio.

- **Gerencia por resultados:** La magnitud de las responsabilidades que corresponden a I.M.ESCO hace que su gestión deba estar orientada hacia resultados que reconozcan sus grupos de referencia.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en el cual la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de empleo para la provincia y el Ecuador entero.

- **Comunicaciones:** El manejo oportuno y adecuado de la información será una de las principales responsabilidades de todos los niveles gerenciales, permitiendo el mejoramiento del clima laboral y creando así las condiciones para "Trabajar Tranquilos e Informados"
- **Transparencia:** La transparencia y la honestidad deben ser los principios centrales en el actuar organizacional. Estos obligan sin excepción a todos los miembros de nuestra organización.
- **La calidad:** La calidad en nuestra empresa es una gran responsabilidad con lo que se ha comprometido cada uno de los integrantes de la empresa.
- **Honestidad.-** Sentido crítico y constructivo para hacer críticas y sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo y otorgar los beneficios respectivos con los clientes poniendo precios justos y brindando productos durables.
- **Respeto.-** Valorar y mantener relaciones cordiales con los compañeros, proveedores, clientes ya que mejora las relaciones internas y externas.
- **Responsabilidad.-** Todos los empleados tienen la conciencia de cumplir todas sus actividades a tiempo y con eficacia.

Son los valores que deben ser cumplidos por cada miembro de la organización, esto es importante porque de ellos depende el buen desarrollo de las actividades internas.

PRINCIPIOS

- Respeto entre obreros y administrativos ya que esto mejora las relaciones internas de la organización.
- Consideración con los empleados ya que son ellos los que impulsan el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Honestidad no solo entre los miembros internos de la empresa sino también con nuestros clientes.
- El recurso humano es un punto muy importante dentro de la empresa.
- Reconocimiento de la creatividad, espontaneidad, pro actividad del recurso humano.
- Integridad y transparencia de cada uno de los trabajadores al tomar los compromisos éticos de la empresa.

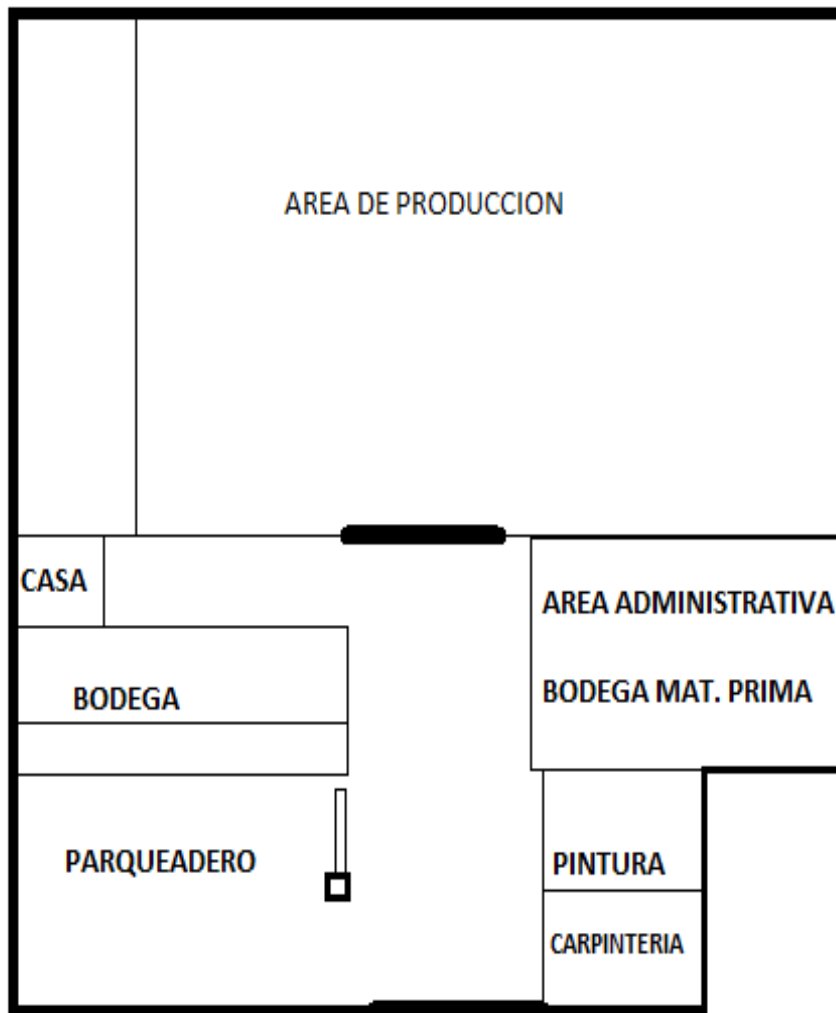
ASPIRACIONES

- IMESCO procura seguir manteniendo la franquicia con DISENSA.
- Buscamos innovar la estructura de la carretilla.
- Esperamos ser la pioneros en la producción de palas y carretillas.
- Más producción en menos tiempo.
- Mejorar la comunicación en la empresa.
- Realizar una planificación estratégica.
- Elaboración del cuadro de mando integral
- Captar más clientes

6.6.4. REDISEÑAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

GRAFICO #23

DISEÑO GENERAL DE LA EMPRESA I.M.ESCO



Fuente: I.M.ESCO

Elaborado por: Diego Culqui

La empresa I.M.ESCO cuenta con un área de 10.000 m²

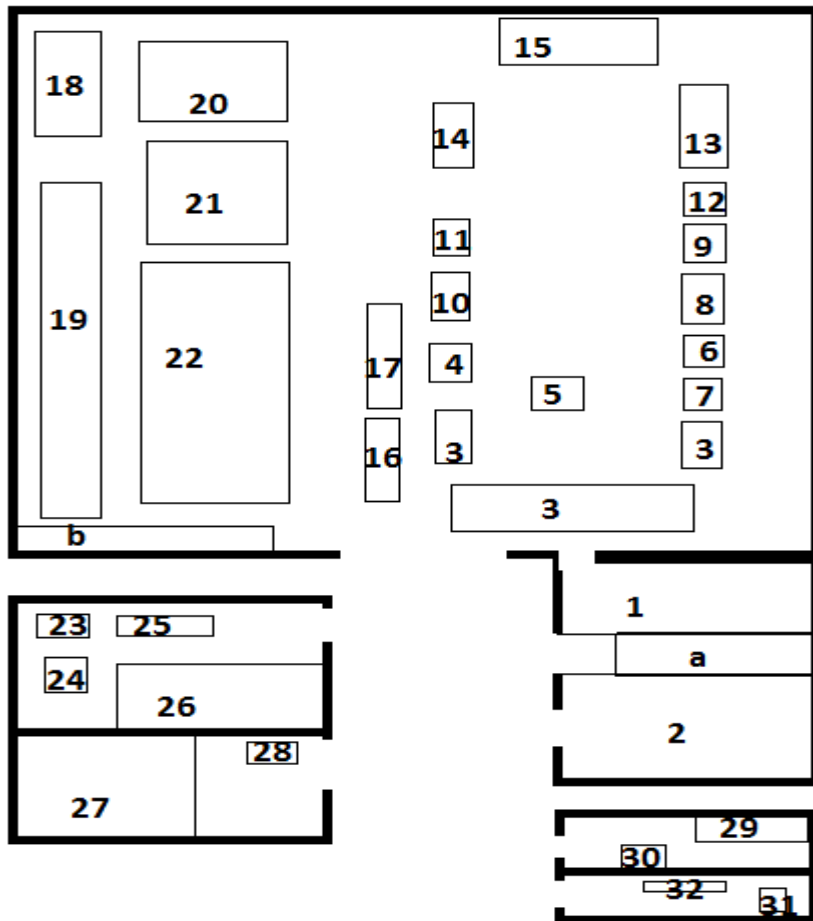
DETALLE DE LA DISTRIBUCION DE LA PLANTA

- 1 Bodega de materia prima de palas y carretillas
 - 2 Bodega de materia prima de volquetas
 - 3 Cortadora de tol desde 1mm a 9mm
 - 4 Prensadora de balde
 - 5 Cizalla
 - 6 Cortadora
 - 7 Prensadora de filos
 - 8 Prensadora de logo disensa
 - 9 Prensadora de logo I.M.ESCO
 - 10 Prensadora rueda
 - 11 Plegadora
 - 12 Perforadoras
 - 13 Tornos
 - 14 Troqueladora
 - 15 Tornillo de banco
 - 16 Cortadora de acero
 - 17 Soldadora
 - 18 Horno
 - 19 Soldadoras, montacargas, soldadoras mig, compresores
 - 20 Rayado, doblado
 - 21 Soldado
 - 22 Pulido, pintado
 - 23 Dobladora de tubos
 - 24 Ensambladora de palas
 - 25 Pintura por inmersión
 - 26 Bodega de palas terminadas
 - 27 Bodega de llantas
 - 28 Ensambladora de llantas
 - 29 Hornos pintura
 - 30 Bodega carretillas
 - 31 Cortadora y tornos de madera
 - 32 Bodega de cabos y mangos de madera
-
- a. Oficinas
 - b. Baños personal

Distribución de la empresa I.M.ESCO

GRAFICO #24

ESQUEMA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

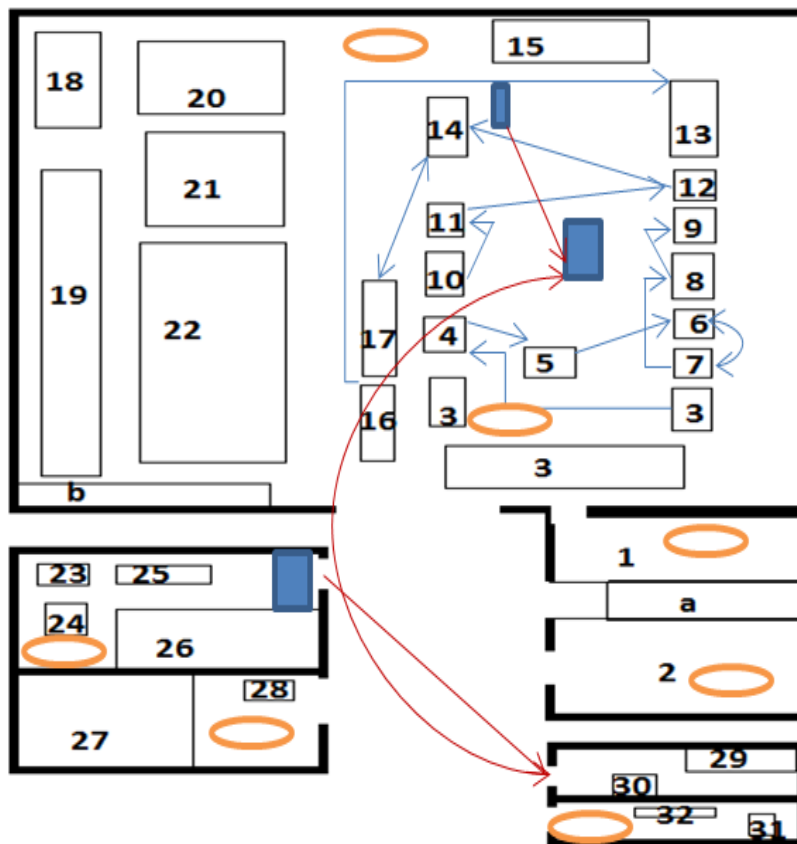
Análisis del proceso de producción.

Como podemos observar en el grafico el proceso de producción está mal diseñado ya que la última fase que es la pintura se encuentra a la salida de la empresa, mientras que las partes dobladas se encuentran al final de la empresa, lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos en cada proceso por lo que podemos replantear el proceso de producción para que las maquinas estén consecutivas y no se transporten de un lugar a otro.

Proceso utilizado

GRAFICO #25

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN UTILIZADO



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I .M.ESCO

En este grafico está representado por:



Actividad



Materia prima



Recorrido del proceso de producción



Partes listas para pintar



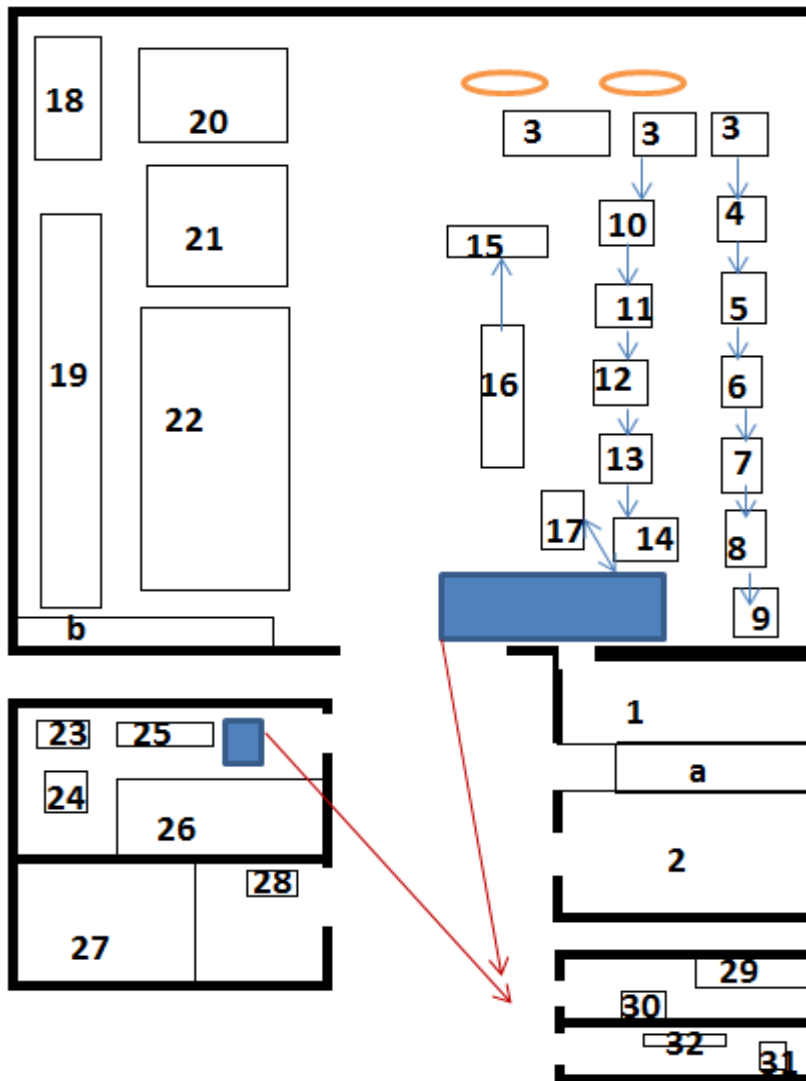
Recorrido para llegar a la zona de pintura

De acuerdo al estudio que se realizó en la empresa y viendo la factibilidad de cambiar el orden de la maquinaria se realiza el rediseño de la planta para minimizar el tiempo entre procesos y ganar mejorando la cantidad de producción, teniendo en cuenta la factibilidad para realizar este estudio obtendremos la colaboración de todo el personal para obtener la mejor ubicación.

Rediseño del Proceso de producción

GRAFICO #26

REDISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Podemos darnos cuenta que el proceso de producción sigue en una secuencia lo que permite ahorrar tiempo en transportar el material, podemos fijarnos que tenemos

comodidad al movilizarse con maquinaria pesada y montacargas, además la materia prima como planchas de tol de 2mm y las de 9mm pueden ser dejadas en la parte posterior.

Descripción de la carretilla

La carretilla es una máquina manual basada en el principio de máquinas simples para desmultiplicar fuerzas mediante palancas y puntos de apoyo reduciendo el esfuerzo del operador en el transporte de productos y materiales sólidos o granulados al granel a pequeñas distancias, útil especialmente en la industria de la construcción, la agricultura y minería.

Uso y aplicaciones

Es utilizada en la industria de la construcción para movimiento de tierras, transporte de hormigón armado, arena, piedra y todo lo concerniente a materiales utilizados en la construcción, sean estos granulados o en bloques y permitiendo un embarque y desembarque rápido de todos estos elementos.

En la agricultura se utiliza para tareas cotidianas de desalojo de material orgánico, transporte de productos e insumos destinados a esta área.

Beneficios

- Reduce el esfuerzo y tiempo al transportar o desalojar materiales y productos.
- Permite transportar tanto elementos o materiales sólidos y voluminosos o al granel.
- Facilita el acceso a lugares difíciles donde no llega transporte motorizado, incluso por senderos escabrosos.
- Es fácil de manejar por su versatilidad y bajo peso

Es una herramienta que posee las siguientes características

- Un recipiente (balde) para el depósito de materiales, fabricado en lámina metálica de alta resistencia de 0,90 mm de espesor laminado en frío y conformado mediante proceso de embutición.
- Chasis construido en tubería redonda 33 mm de diámetro y 1.4 milímetros de espesor laminado en frío resistente a la deformación por flexión, conformado mediante proceso de curvado manual, manteniendo las características técnicas de material y brindando comodidad al operador de la máquina.
- Consta de dos puntos de apoyo, uno rígido (pata) y fabricado en lámina metálica de 2 mm laminado al caliente conformado mediante proceso de troquelado para brindar mayor resistencia y durabilidad durante el trabajo, otro que constituye la rueda, que consta de un anillo de caucho de alta resistencia montado sobre disco y eje metálico de 0,90 mm cuya configuración aumenta la resistencia a los esfuerzos de peso y arrastre.
- El ensamblaje de sus elementos se realiza mediante soldadura con procesos MIG y pernos con recubrimiento superficial (cincado), para garantizar una buena resistencia al trabajo y a la corrosión.
- Todos los componentes de la carretilla son desengrasados y fosfatados antes de ser pintados, evitando con esto la corrosión.
- La carretilla posee una capacidad de carga aproximadamente de 145 kg. La misma que puede variar de acuerdo al medio donde trabaje, sea este terreno lizo o arenoso, plano o con pendiente, etc.
- El peso total de esta máquina es de 16.4 kg. que la convierte en una máquina versátil.

Recomendaciones y precauciones

Se recomienda cargar a la carretilla acorde a su capacidad (145 Kg.) para evitar daños o rotura de sus elementos.

No se debe golpear o arrojar de partes altas ya que esto estropearía la estructura produciendo rotura o mal funcionamiento de sus componentes.

Evitar la corrosión guardando en lugares protegidos de la intemperie.

Especificaciones técnicas

Carretillas

Presentación

Se presenta como una máquina de modelo vistoso y de fácil manejo de color rojo, su tamaño esta estandarizado de acuerdo a las especificaciones que son exclusivas del fabricante DISENSA.

Transporte y almacenamiento

Tanto el transporte como su almacenamiento, se debe hacer en lo posible desarmada y sus componentes deben estar empaquetados o apilados; los chasis se transportarán en paquetes de 5 piezas fuertemente amarrados con nylon y alineados en forma vertical, el balde se conformarán pilos que no sobrepasen las 50 unidades para evitar el aplastamiento, la pata se apilará de tal manera que exista sujeción para evitar rayaduras, las ruedas se colocarán en fila cuidando que los ejes no rayen a los discos, los demás elementos serán embalados en cajas facilitando con ello su transporte.

Todos los elementos deben estar protegidos de la humedad y la intemperie.

PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA CARRETILLA

Materia prima

GRAFICO #27.

MATERIA PRIMA CARRETILLA



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: I.M.ESCO

La empresa realiza sus pedidos de materia prima a:

Tabla 28. Proveedores

PROVEEDORES
ACEROS BOHLER DEL ECUADOR S.A.
ALMOGAS CIA. LTDA.
AMBATOL CIA. LTDA.
ASAPTEL S.A.
MEKANO CIA. LTDA.
CESSA
DIPAC
DIPROPLASTI
DURACOAT S.A.
ELIMED CIA. LTDA.

FERROCENTRO CIA. LTDA.
FERRODOMINGUEZ CIA. LTDA.
PROVELEC CIA. LTDA.
RETOSAAL CIA. LTDA.
SURMAQ CIA LTDA
TRUJILLO VITERI ALEX FERNANDO
VILLACRES RODRIGO
VIDRIERIA SANTA RITA
ULLOA ARROBA EDISON ALIRIO
TRUJILLO VITERI ALEX FERNANDO
ZAMORA ARROBA EFRAIN GONZALO
TUBON LARA WILMER GERMANICO

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Cabe señalar que el Gerente general no cuenta con estudios secundarios; mas su experiencia le ha hecho un negociante excelente, las compras que realiza son por un volumen de aproximadamente trimestral o semestral por lo que obtiene un descuento y obtiene mayor ganancia.

Corte

GRAFICO #28

CORTE DE PLANCHAS PARA CARRETILLAS



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: I.M.ESCO

La empresa cuenta con cortadoras desde las antiguas hasta las modernas, cabe resaltar que tienen tope posterior la cual corta con más facilidad, la última maquina adquirida cuenta con un sensor de temperatura en las cuchillas la cual no permite el corte de partes del cuerpo humano pero es más difícil movilizar las planchas.

Prensadora

GRAFICO # 29.

PRENSADO BALDE DE CARRETILLA



Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: I.M.ESCO

Esta prensadora trabaja con planchas de 9mm de espesor.

Presión ideal	2600 libras	2 minutos 30 segundos
Presión mayor	2900 rotura de plancha	2 minutos 42 segundos
Presión menor	2300 arrugas en la plancha	2 minutos 12 segundos

Este dato se obtuvo a través de pruebas ya que la máquina siempre ha trabajado a esa presión por ende no tenían conocimiento de lo que sucedería al aumentar y disminuir la presión, ya que se produce una relación a mayor presión mayor tiempo y a menor presión menor tiempo

Rayado con molde

GRAFICO #30

RAYADO CON MOLDE



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Este paso con el molde o matriz se procede a señalar el borde de los baldes que se acaban de prensar.

Corte recto y redondo

GRAFICO #31

CORTE RECTO Y REDONDO



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Para cortar la parte recta se utiliza la cizalla, luego se la envía a la maquina en la que se cortara los bordes para que quede sin fallas.

Prensado

GRAFICO #32

PRENSADO DE BORDES



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

En esta máquina se realizaron pruebas igual que en las otras prensadoras ya que la presión adecuada en esta es de 110 libras, teniendo en cuenta los mismos resultados a mayor presión se rompe y a menor presión queda deforme el borde.

Perforado

GRAFICO #33

PERFORADO DEL BALDE



Fuente I.M.ESCO



Elaborado por: Diego Culqui

Se coloca el plato en este molde y se procede a hacer las perforaciones que luego sirven para armar las carretillas.

Prensado sello de DISENSA e I.M.ESCO

GRAFICO #34

PRENSADO SELLO DE DISENSA E I.M.ESCO



Fuente: I.M.ESCO



Elaborado por: Diego Culqui

Para que el plato esté listo para enviar a la sección de pintura se le prensa el sello de DISENSA que es la empresa para quien se fabrica la mayor producción, ya que también cuenta con sello de I.M.ESCO pero en un volumen del 5% del total de la producción esto bajo la aceptación de la empresa dueña de la mayor parte de la producción.

Ensamble de llantas

GRAFICO #35

ENSAMBLE DE LLANTAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Después de haber cortado y prensado se realiza el ensamble de todas las piezas, estas se las realizan con sueldas mig, debemos tener en cuenta que se fabrica desde el caucho de la llanta y cuando la materia prima de esto eleva su valor exportan.

Doblado y perforado del tubo

GRAFICO #36

DOBLES DEL TUBO DE SOPORTE



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Los tubos vienen a medida desde el proveedor y en esta máquina se realiza los dobleces manualmente con topes para que sean a una sola medida ya que está coordinado para que coincida con los huecos del balde de la carretilla las perforaciones del chasis.

Con este dato se obtiene las ventas mensuales ya que:

Dobla 105 tubos diarios

Dobla 2310 tubos mensuales

Y se mantiene la reserva en bodega por los pedidos de temporada lo que este dato es crucial para saber la salida del producto terminado.

Corte, dobles, soldado de soporte de las carretillas.

GRAFICO #37

SOPORTE DE CARRETILLA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Después de los cortes de estas partes se procede al prensado esta trabaja a 80 libras y es suficiente el peso ya que no es de deformar mucho a las partes de tol, luego se le suelda estas partes para ya proceder al envío de la sección de pintura.

Pasa a la sección de pintura

GRAFICO #38

PINTURA DE PARTES DE CARRETILLAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Las partes se sacan de la fábrica para pintarles a soplete, solo el balde y el chasis de la carretilla se las hace en un horno con pintura electrostática a una temperatura de 250 grados centígrados lo que produce una resistencia más duradera y luego se procede al ensamblaje de la carretilla, posterior a eso se empaca y se guarda en bodega.

DESCRIPCIÓN DE LA PALA

La pala es una herramienta manual que facilita el movimiento de materiales granulados, triturados o poco apermasables de manera continua y sencilla a distancias cortas, así como para elevar o mezclar materiales.

Usos y aplicaciones

- Es utilizada para movimientos de tierras y materiales granulados, semi-apermasables y triturados, su mayor aplicación la tiene en la industria de la construcción y la agricultura.
- En la construcción se utiliza para el mezclado y transporte de hormigón, construcción de fosas para soportes de columnas, rellenos, etc.

Beneficios

Facilita las actividades en lo que a remoción y embarque de materiales para la construcción se refiere, en la recolección de productos y materiales orgánicos en la agricultura, además sirve para la construcción de zanjas y hoyos en plantaciones agrícolas en terrenos suaves.

Empleo

Su empleo está generalizado en la industria de la construcción, especialmente cuando se trabaja con hormigón armado, y en la agricultura.

Especificaciones técnicas

La pala está constituida de una cuchareta fabricada en lámina metálica de 1.8 mm de espesor laminado en caliente de alta resistencia y con un tratamiento térmico que garantiza su durabilidad, un mango de madera torneado, pulido y barnizado de 650 mm de longitud y 38 mm de espesor, tratado de tal manera que impide su deterioro prematuro e intromisión de polilla. La manilla está construida en lámina metálica y madera que permite un buen apoyo y rigidez para el trabajo.

Todos los elementos son ensamblados con remaches para golpe de 5/32" * 40 mm de largo y clavo galvanizado de 1" de alta resistencia garantizando solidez y durabilidad a la herramienta.

Las partes metálicas están protegidas con una capa de pintura para evitar la corrosión.

El peso de la herramienta es de 2 kg.

Capacidades

Pala cuadrada: Puede transportar (palea) materiales sueltos de peso específico 2,7 kg / cm (arena seca) hasta 2,2 veces el peso de la pala, esto es aproximadamente 4,1 kg por pala.

Pala redonda: Utilizada para introducir en fangos o terrenos húmedos, puede transportar hasta 10 kg (22 lb.) de material compacto y humedecido por palada, posee un reborde para clavar en este tipo de terreno.

Presentación

Pala manual de color verde metálico y rojo con cabo de madera barnizado con etiqueta de identificación color amarillo y negro, además posee un logotipo del fabricante impreso en la cuchareta metálica .Se fabrica en dos tipos: Una de forma cuadrada, y la otra con una configuración redonda terminando en punta.

Transporte y almacenamiento

Para su transporte y almacenamiento se ha conformado paquetes que pueden ser manipulados y apilados fácilmente cuidando que no se rayen o raspen. Los paquetes están conformados de 6 unidades sujetos fuertemente con cinta de nylon y latillas de apoyo para evitar que puedan moverse, se pueden colocar en filas en forma horizontal hasta una altura de 15 filas. Se debe evitar el aplastamiento o peso excesivo en el cabo para prever la rotura del mismo, debe estar protegido de la intemperie y de esta manera evitar la corrosión.

PROCESO DE FABRICACIÓN DE LAS PALAS

Corte

GRAFICO #39.

CORTE PARA PALAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Se realiza el corte de las planchas ajustando los topes de la máquina, por lo cual corta de 5 en 5 en cada guillotina de corte.

Prensado

GRAFICO #40

PRENSADORAS DE CUCHARAS PARA PALAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Después de haber cortado se lleva a la prensadora a 1000 libras de presión lo cual genera una elasticidad para que pueda coger la forma adecuado a en menos de 1 minuto, para ello debemos cambiar la matriz para luego realizar las manillas, por lo que genera una pérdida de tiempo, esto se debe a que una maquina esta en reparación. Luego se le lleva a una prensadora que se le da el sello de DISENSA o de I.M.ESCO, para llevar a la fase de pintura.

Torneado de los cabos de la pala

GRAFICO #41

TORNO DE CABOS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

La empresa compra tablones de madera y en la empresa cuenta con cortadora y torno para dar forma el cabo de madera, para luego ser llevado a la sección en donde ensamblan las palas.

Ensamblado

GRAFICO #42

ENSAMBLE DE PALAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Primero se realiza una mano de pintura a las partes metálicas para luego en una maquina adaptada se colocan las partes de todo la pala uniendo a presión para luego rematar con remaches o tornillos dependiendo el pedido.

Acabados

GRAFICO #43

ACABADOS DE LA PALA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

En esta sección se quita las rebabas de madera y se colocan los últimos seguros.

Pintura

GRAFICO #44

PINTURA DE PALAS Y COLOCACIÓN DE ETIQUETAS.



Fuente: I.M.ESCO

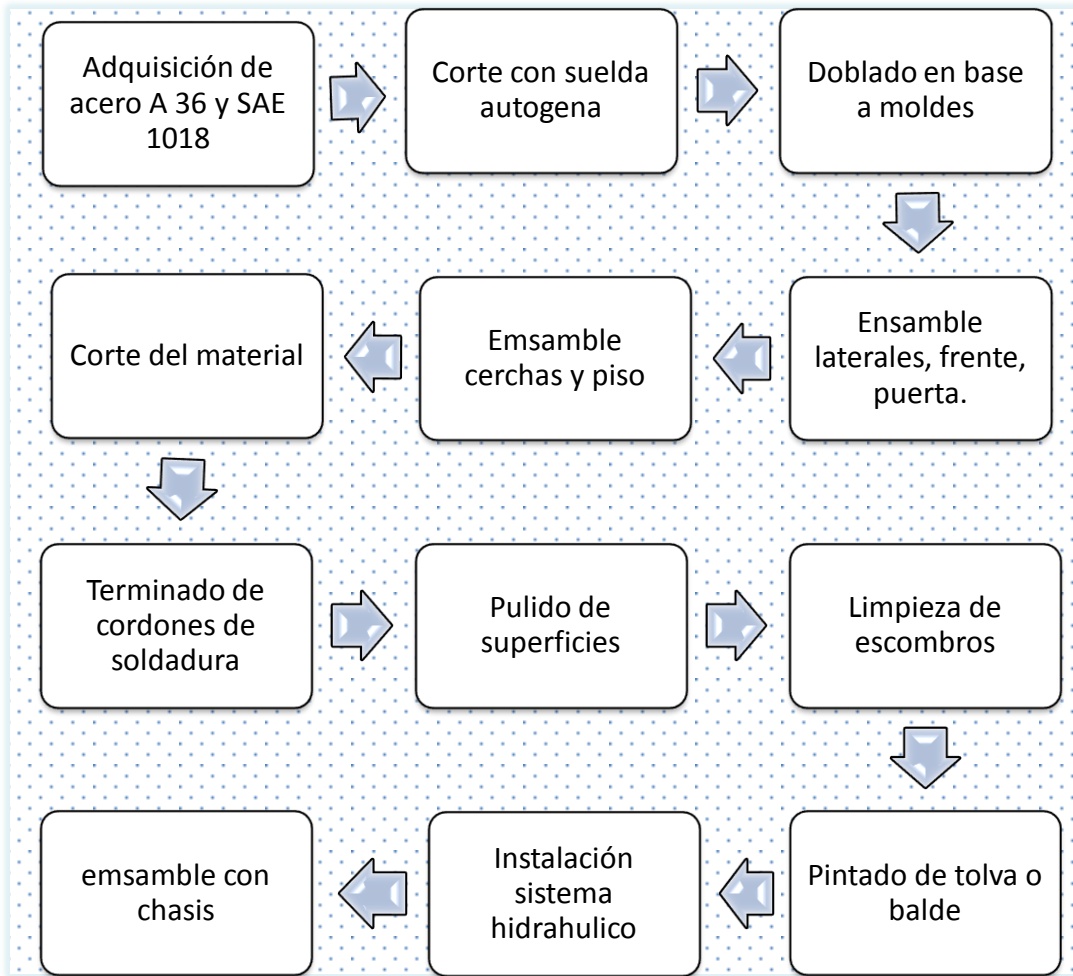
Elaborado por: Diego Culqui

A las palas se las pinta por inmersión y se las coloca a secar guindándolas hasta que lleguen a secarse totalmente y cojan firmeza aproximadamente 20 minutos para luego colocarle el sello de DISENSA o de la fábrica I.M.ESCO para su comercialización pasan a bodega clasificándolas por tipo de pala.

Proceso de fabricación del Balde de volqueta

GRAFICO #45

PROCESO DE FABRICACIÓN DEL BALDE DE VOLQUETA.



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Tenemos un breve análisis de todo el proceso de producción de una manera rápida para dar a conocer los pasos para la obtención del balde de volqueta.

Materia prima

GRAFICO #46

MATERIA PRIMA VOLQUETA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

En esta parte de la bodega es lo que más espacio ocupa y el lugar que posee la mayor cantidad de dinero, por lo que el material y la máquina que dobla el tol para esta fabricación de baldes es la más cara que posee la empresa debido a sus características e importación y el resto de elementos hidráulicos.

Corte con suelda autógena

GRAFICO #47

CORTE CON SUELDA AUTÓGENA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Los cortes de este tipo de planchas se lo realiza con suelda autógena y las planchas de tol son transportadas a través de un montacargas.

Doblado

GRAFICO #48

DOBLADO DE LAS PARTES DE LA VOLQUETA.



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Esta es la parte de mayor esfuerzo ya que la plancha es pesada y para manipularla se necesita de 4 personas para lograr los dobleces.

Corte y doblado de cerchas laterales puertas

GRAFICO #49

CORTE DE CERCHAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

De igual manera los cortes se realizan previos a una señalización con suelda autógena, y ya con todas las partes se pasa a la siguiente etapa.

Ensamblado del balde

GRAFICO #50

ENSAMBLE DE LA VOLQUETA



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

En esta sección de la empresa se procesa a unir las partes del balde como es las cerchas del piso, con los laterales, para luego soldar las puertas y planchas ya dobladas para darle forma al balde.

Limpieza y secado

GRAFICO #51

LIMPIEZA CON ANTIOXIDANTE



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

De que están unidas las partes se procede a lavar el balde con antioxidante, y revisar que no tenga filtraciones se deja secar para luego proceder a secarlo.

Pintura

GRAFICO #52

PINTURA DE BALDES DE VOLQUETAS



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Una vez pintado se deja secar para luego armar el sistema hidráulico para proceder a la entrega.

Canales de distribución.

Los canales de distribución son directos ya que contrata plataformas o camiones acorde al pedido que realice la empresa disensa, por lo que el costo es asimilado por la empresa, la empresa I.M.ESCO está construyendo una sucursal en duran lo que le permitirá cubrir la zona costa y con la fábrica en Tungurahua se encargara de cubrir toda la zona centro para ahorrar menos gastos de transporte y para obtener mayor cobertura de los pedidos de la empresa.

- Las palas y carretillas a DISENSA se las realiza en un canal directo; la empresa I.M.ESCO entrega a cada distribuidor autorizado o a sus centros de franquicia.



- Los baldes de volquetas se entrega en la misma empresa cuando la empresa AUTOMEKANO envía los chasis para completar el armado.



- Para vender palas y carretillas a otras personas se las realiza en la misma empresa de manera directa.



- Para entregar los baldes de volquetas a Guayaquil se contrata un tráiler para que lleve a una bodega para ahí ser ensamblada se usa de una distribución intermedia con un trasportista.



Calidad del producto.

La calidad del producto que entregamos al consumidor final es controlado no por I.M.ESCO, quien se encarga de todo el control de calidad es DISENSA Y AUTOMEKANO, ya que ellos son los que venden al consumidor final.

La calidad del producto el todo lo que es tol no tiene garantía, lo que es en madera tiene garantía un año, después de la entrega a disensa, no se acepta quejas de materiales, así que los reclamos van directamente hacia ellos.

Los reclamos o productos defectuosos la empresa DISENSA hace llegar a la empresa I.M.ESCO de una manera directa para que sean cambiados a más tardar en una semana.

Satisfacción del cliente.

La empresa no cuenta con control interno de calidad lo que es necesario reformar o contratar a una persona para que revise el proceso de producción y otra persona para que controle el producto terminado antes de empaclar, ya que es una gasto el reponer los productos que fabrica la empresa por eso la propuesta está destinada directamente al gerente general a través de este grafico en donde la revisión es al concluir cada proceso.

Para esto se puede hacer un control aleatorio para saber si existen defectos o el material está acorde a lo que exija I.M.ESCO.

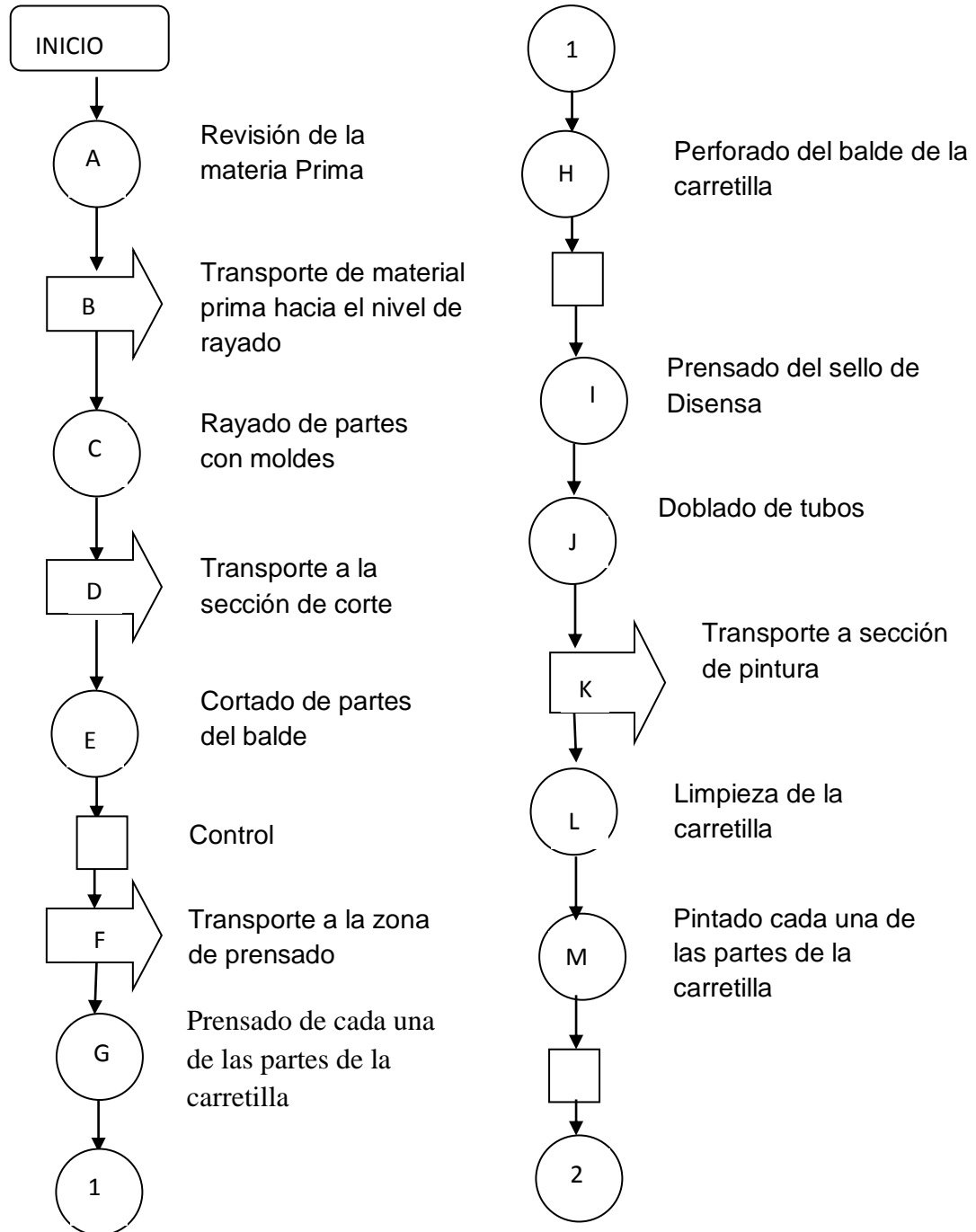
Cabe resaltar que la materia prima no es revisada al ingreso a la fábrica, pero cuenta con la garantía de que si en algún proceso el material esta defectuoso es cambiado sin reclamo por parte de todos los proveedores siempre y cuando sea una falla interna de producto más no por una mala manipulación.

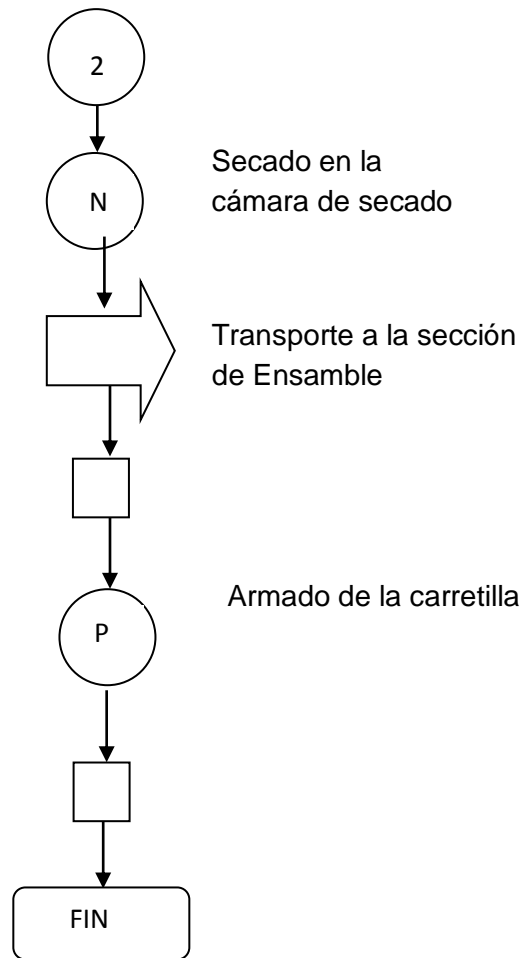
Como propuesta acerca del control que posee I.M.ESCO recomendamos el siguiente diagrama sinóptico de proceso.

Diagrama sinóptico de proceso de elaboración de balde

GRAFICO #53

DIAGRAMA SINÓPTICO DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA CARRETILLA





Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Se realiza un ejemplo de cómo debe realizar el proceso de producción ya que quien opera las maquinas son seres humanos y por ende son susceptibles a tener fallas en cada proceso por lo que el control debería ser en cada proceso y con muestras aleatorias.

Tiempos cronometrados de procesos de fabricación.

Medición de tiempos en actividades para saber el tiempo óptimo en el que debe realizar la fabricación de carretillas; cabe recalcar que los tiempos que se tomaron solo son de procesos y se debe tener en cuenta:

- Tiempo en traspaso de materia prima de un lugar a otro no se tomó en cuenta.
- Los tiempos son cronometrados para la fabricación unitaria; ya que cada proceso interviene para más unidades de producción.

Los tiempos cronometrados de las siguientes tablas podrán ser verificados en el **ANEXO 4** de tiempos cronometrados por proceso de fabricación

Tiempo total en la fabricación de una carretilla

TABLA #29

TIEMPO TOTAL EN LA FABRICACIÓN DE UNA CARRETILLA

PARTE	TIEMPO
PLATO O BALDE	12:50
PINTURA PLATO O BALDE	9:05
CHASIS	13:45
PATA O SOPORTE	6:09
PINTURA PATA	2:42
RUEDA	6:51
RODELA	1:54
TEMPLADOR	1:06
TAPON	0:16
ENSAMBLADO	3:05
TOTAL	56:43:00

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Tenemos que se toma 56 minutos con 43 segundos fabricar una carretilla.

Pala

El corte de puntas es el único proceso que no interviene en la producción de la pala redonda.

Tiempo total en la fabricación de una pala

TABLA #30

TIEMPO TOTAL EN LA FABRICACIÓN DE UNA PALA

PARTE	TIEMPO
PARTE METALICA	3:43
CABO DE MADERA	2:03
MANILLA METALICA	1:24
CABO DE MADERA	0:36
ENSAMBLE MANILLA	2:48
ENSAMBLE DE PALA	6:28
TOTAL	17:02

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Se toma 17 minutos con 2 segundos fabricar una pala.

6.6.5 ESTANDARIZACIÓN DE RECURSOS Y ANÁLISIS FINANCIERO

Estandarización de recursos

Se realizó un análisis de costos en el que se obtuvo el costo unitario de producción y se estandarizo los recursos utilizados en cada producto.

Costo de carretillas por unidad

Se analizó cuanto se gasta en la fabricación de la carretilla esto basado en el análisis costos en lote de producción.

TABLA #31 MATERIA PRIMA UTILIZADA EN LA FABRICACIÓN DE UNA CARRETILLA

MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION	UNIDAD			
	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	COSTO UNITARIO
PL 0.90 MM L/F (PLATO)	KILOS	10,7150	0,8670	9,2900
PP HIBRIDO TEXT. ROJO ROL 3000 (POLVO)	KILOS	0,1250	5,1900	0,6488
ESMALTE ATOMIX ROJO CHINO	LITRO	0,0513	2,3700	0,1216
DESOXIDANTE	LITRO	0,0250	1,2500	0,0313
TIÑER LACA PATA Y DISCO	LITRO	0,0456	3,2345	0,1474
WAIPE	LIBRA	0,0017	0,7700	0,0013

PLANCHA 4X8 PAQUETE 3mm (1/8")	KILOS	0,2504	0,9552	0,2392
C-13 E ELECTRODOS 60-11 DE 1./8 3.25 MM MG	KILOS	0,0126	2,2100	0,0279
TUBO RED. 1 1/4 X 1.5MM X 3	METROS	3,0000	1,2167	3,6500
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C (PATA)	KILOS	1,3747	0,8214	1,1291
PL O.90 MM L/F (DISCO RUEDA)	KILOS	1,1906	0,8670	1,0323
TUBO 3 1/4 * 3MM	METROS	0,0833	1,0867	0,0905
TUBO 1/2 * 3MM	METROS	0,2500	2,1500	0,5375
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C (TEMPLADOR)	KILOS	0,2597	0,8214	0,2133
CAUCHO	KILOS	2,7300	0,0300	0,0819
FUNDA	UNIDAD	1,0000	0,0030	0,0030
GAS	KILOS	0,0046	1,6100	0,0074
PERNOS Y TUERCA E 5/16 X 1(4) - 1 1/2 (2) - 2 1/2(2)	LIBRAS	0,8900	0,3333	0,2966
PLANCHA 4X8 PAQUETE 3mm (1/8") (REFUERZO)	KILOS	0,3505	0,9552	0,3348
PINTURA DISCO AMARILLA CATERPILAR	LIBRA	0,0147	2,3700	0,0348
ALAMBRE AGA ER70-S6 MIG 0.8MM	UNIDAD	1,0000	0,0100	0,0100
PINTURA DURATEX NEGRO LLANTA	LITRO	0,0222	1,8800	0,0417
PERNOS Y TUERCA 1/4 * 1/2 PARA RUEDA	LIBRA	0,1111	0,8000	0,0889
GASOLINA (LLANTA)	GALON	0,0033	1,3000	0,0043
TOTAL MATERIA PRIMA				18,06

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	SUELDO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO TRABAJO	COSTO UNITARIO
P1. PLATO O BALDE	240.5	1,156	0,3806	0,4401
P2. CHASIS	240.5	1,156	0,2294	0,2652
P3. PATA O SOPORTE	240,5	1,156	0,1342	0,1552
P4. RUEDA	240,5	1,156	0,5500	0,6359
P5. TEMPLADOR REFUERZO	240,5	1,156	0,0478	0,0553
P6. ENSAMBLADO Y CARGADO	240,5	1,156	0,0106	0,0123
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				1,56

MANO DE OBRA INDIRECTA				
	SUELDO	COSTO HORA	UNIDADES PRODU	
CONTADOR	300,00	1,442	2078	0,2082
AUXILIAR	250,00	1,202	2078	0,1446
SECRETARIA	250,00	1,202	2078	0,1446
GERENTE	1000,00	4,808	2078	2,3136
BODEGUERO	303,13	1,457	2078	0,2126
SUPERVISOR	500,00	2,404	2078	0,5784
JEFE DE PLANTA	750,00	3,606	2078	1,3014

SUPERVISOR	500,00	2,404	2078	0,5784
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				5,48

COSTOS GENERALES FABRICACION				
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	% DISTRIB	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO
UTILIZACION PLANTA Y EQUIPO	2000	0,57	2078	0,55
SERVICIOS BASICOS	779,5	0,57	2078	0,21
ALIMENTACION	0	0,57	2078	0,00
DIOXIDO DE CARBONO CO2	212,8	0,57	2078	0,06
TOTAL COSTOS GENERALES DE FABRICACION				0,82
COSTO TOTAL DE UNA CARRETILLA				25,92

Elaborado por: Diego Culqui
Fuente: I.M.ESCO

Costo de palas cuadradas con mango de madera

Se realiza el mismo análisis en lote de producción para desglosar los costos.

TABLA #32**COSTO UNITARIO LA PALA CUADRADA CON MANGO DE MADERA**

MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION	UNIDAD			
	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	COSTO UNITARIO
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C	KILOS	1,7311	0,7856	1,3600
MADERA CADA CABO	UNIDAD	1,0000	0,3300	0,3300
CLAVOS DE 1 1/2"	LIBRAS	0,0083	0,8500	0,0071
PINTURA LIQUIDA ATOMIX VERDE S/M	LITRO	0,0200	2,9300	0,0586
GASOLINA	GALON	0,0033	1,3000	0,0043
ESMALTE ATOMIX ROJO CHINO	LITRO	0,0200	2,3700	0,0474
WAIPE	LIBRAS	0,0029	0,7700	0,0022
TIÑER LACA	LITRO	0,0166	0,7792	0,0129
ALAMBRE AGA ER70-S6 MIG 0.8MM	KILOS	0,0050	1,3400	0,0067
ETIQUETAS DISENSA	UNIDAD	1,0000	0,0115	0,0115
CINTA ZUNCHO AMARILLA PARA EMPACAR KIVI	UNIDAD	0,0002	14,2767	0,0029
GRAPA ZUNCHO COLORES 5/8" REFOR C/1000UNID	UNIDAD	0,3333	0,0117	0,0039
REMACHE 5/32 *40MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *37MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *41MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
TOTAL MATERIA PRIMA				1,89

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	SUELDO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO TRABAJO HORA	COSTO UNITARIO
CUCHARA	240,50	1,156	0,0889	0,1028
MANILLA METALICA	240,50	1,156	0,0636	0,0735
ENSAMBLE PALA	240,50	1,156	0,1750	0,2023
PINTADA	240,50	1,156	0,0167	0,0193
				0,0000
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				0,40

MANO DE OBRA INDIRECTA				
	SUELDO	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	
CONTADOR	300,00	0,0847	1935	0,0131
AUXILIAR	250,00	0,0847	1935	0,0109
SECRETARIA	250,00	0,0847	1935	0,0109
GERENTE	1000,00	0,0847	1935	0,0438
BODEGUERO	303,13	0,0847	1935	0,0133
SUPERVISOR	500,00	0,0847	1935	0,0219
JEFE DE PLANTA	750,00	0,0847	1935	0,0328
SUPERVISOR	500,00	0,0847	1935	0,0219
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				0,17

COSTOS GENERALES FABRICACION				
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	COSTO UNITARIO
UTILIZACION PLANTA Y EQUIPO	2000	0,0847	1935	0,0875
SERVICIOS BASICOS	779,5	0,0847	1935	0,0341
ALIMENTACION		0,0847	1935	0,0000
DIOXIDO DE CARBONO CO2	212,8	0,0847	1935	0,0093
TOTAL COSTOS GENERALES DE FABRICACION				0,13
COSTO TOTAL DE UNA PALA CUADRADA				2,59

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Costo unitario de palas redondas de mango de madera

TABLA #33

COSTO UNITARIO DE LA PALA REDONDA DE MANGO DE MADERA

MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION	UNIDAD			
	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	COSTO UNITARIO
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C	KILOS	1,9474	0,7856	1,5299
MADERA CADA CABO	UNIDAD	1,0000	0,3300	0,3300
CLAVOS DE 1 1/2"	LIBRAS	0,0083	0,8500	0,0071
PINTURA LIQUIDA ATOMIX VERDE S/M	LITRO	0,0200	2,9300	0,0586
GASOLINA	GALON	0,0033	1,3000	0,0043
ESMALTE ATOMIX ROJO CHINO	LITRO	0,0200	2,3700	0,0474
WAIPE	LIBRAS	0,0029	0,7700	0,0022
TIÑER LACA	LITRO	0,0166	0,7792	0,0129
ALAMBRE AGA ER70-S6 MIG 0.8MM	KILOS	0,0050	1,3400	0,0067
ETIQUETAS DISENSA	UNIDAD	1,0000	0,0115	0,0115
CINTA ZUNCHO AMARILLA PARA EMPACAR KIVI	UNIDAD	0,0002	14,2767	0,0029
GRAPA ZUNCHO COLORES 5/8" REFOR C/1000UNID	UNIDAD	0,3333	0,0117	0,0039
REMACHE 5/32 *40MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *37MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *41MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
TOTAL MATERIA PRIMA				2,06

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	SUELDO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO TRABAJO	COSTO UNITARIO
CUCHARA	240,50	1,15625	0,08890	0,10279
MANILLA METALICA	240,50	1,15625	0,06360	0,07354
ENSAMBLE PALA	240,50	1,15625	0,17500	0,20234
PINTADA	240,50	1,15625	0,01667	0,01927
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				0,40

MANO DE OBRA INDIRECTA				
	SUELDO	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	
CONTADOR	300,00	0,0847	1935	0,0118
AUXILIAR	250,00	0,0847	1935	0,0109
SECRETARIA	250,00	0,0847	1935	0,0066
GERENTE	1000,00	0,0847	1935	0,0438
BODEGUERO	303,13	0,0847	1935	0,0133
SUPERVISOR	500,00	0,0847	1935	0,0219
JEFE DE PLANTA	750,00	0,0847	1935	0,0328
SUPERVISOR	500,00	0,0847	1935	0,0219
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				0,16

COSTOS GENERALES FABRICACION				
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	COSTO UNITARIO
UTILIZACION PLANTA Y EQUIPO	2000	0,0847	1935	0,0875
SERVICIOS BASICOS	779,5	0,0847	1935	0,0341
ALIMENTACION		0,0847	1935	0,0000
DIOXIDO DE CARBONO CO2	212,8	0,0847	1935	0,0093
TOTAL COSTOS GENERALES DE FABRICACION				0,13
COSTO TOTAL DE UNA PALA REDONDA				2,75

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Costo unitario de la pala cuadrada mango metálico

TABLA #34

COSTO UNITARIO DE LA PALACUADRADA MANGO METÁLICO

MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION	UNIDAD			
	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	COSTO UNITARIO
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C	KILOS	1,7311	0,7856	1,3600
CLAVOS DE 1 1/2"	LIBRAS	0,0083	0,8500	0,0071
PINTURA LIQUIDA ATOMIX VERDE S/M	LITRO	0,0200	2,9300	0,0586
GASOLINA	GALON	0,0033	1,3000	0,0043
PINTURA AMARILLA EP BRILLANTE (POLVO)	KILOS	0,0071	6,0000	0,0426
WAIFE	LIBRAS	0,0029	0,7700	0,0022
TIÑER LACA	LITRO	0,0166	0,7792	0,0129
ALAMBRE AGA ER70-S6 MIG 0.8MM	KILOS	0,0050	1,3400	0,0067
ETIQUETAS DISENSA	UNIDAD	1,0000	0,0115	0,0115
CINTA ZUNCHO AMARILLA PARA EMPACAR KIVI	UNIDAD	0,0002	14,2767	0,0029
GRAPA ZUNCHO COLORES 5/8" REFOR C/1000UNID	UNIDAD	0,3333	0,0117	0,0039
TUBO DE 1 1/2 X 1MM X 6MTS.	METRO	0,5000	0,9600	0,4800
REMACHE 5/32 *40MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *37MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *41MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136

TOTAL MATERIA PRIMA				2,03
MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	SUELDO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO TRABAJO	COSTO UNITARIO
CUCHARA	240,50	1,156	0,0889	0,1028
MANILLA METALICA	240,50	1,156	0,0636	0,0735
ENSAMBLE PALA	240,50	1,156	0,1750	0,2023
PINTADA	240,50	1,156	0,0167	0,0193
				0,0000
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				0,40
MANO DE OBRA INDIRECTA				
	SUELDO	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	
CONTADOR	300,00	0,0357	755	0,0128
AUXILIAR	250,00	0,0357	755	0,0118
SECRETARIA	250,00	0,0357	755	0,0071
GERENTE	1000,00	0,0357	755	0,0473
BODEGUERO	303,13	0,0357	755	0,0143
SUPERVISOR	500,00	0,0357	755	0,0236
JEFE DE PLANTA	750,00	0,0357	755	0,0355
SUPERVISOR	500,00	0,0357	755	0,0236
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				0,18

COSTOS GENERALES FABRICACION				
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	COSTO UNITARIO
UTILIZACION PLANTA Y EQUIPO	2000	0,0357	755	0,0946
SERVICIOS BASICOS	779,5	0,0357	755	0,0369
ALIMENTACION		0,0357	755	0,0000
DIOXIDO DE CARBONO CO2	212,8	0,0357	755	0,0101
TOTAL COSTOS GENERALES DE FABRICACION				0,14
COSTOTOTAL PALA CUADRADA MANGO METALICO				2,75

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Costo unitario de la Pala redonda de mango metálico

TABLA #35

COSTO UNITARIO DE LA PALAREDONDA DE MANGO METÁLICO

MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION	UNIDAD			
	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	COSTO UNITARIO
PL 1220X2440X2MM 3/32 L/C	KILOS	1,9474	0,7856	1,5299
CLAVOS DE 1 1/2"	LIBRAS	0,0083	0,8500	0,0071
PINTURA LIQUIDA ATOMIX VERDE S/M	LITRO	0,0200	2,9300	0,0586
GASOLINA	GALON	0,0033	1,3000	0,0043
PINTURA AMARILLA (POLVO)	KILOS	0,0071	6,0000	0,0426
WAIPE	LIBRAS	0,0029	0,7700	0,0022
TIÑER LACA	LITRO	0,0166	0,7792	0,0129
ALAMBRE AGA ER70-S6 MIG 0.8MM	KILOS	0,0050	1,3400	0,0067
ETIQUETAS DISENSA	UNIDAD	1,0000	0,0115	0,0115
CINTA ZUNCHO AMARILLA PARA EMPACAR KIVI	UNIDAD	0,0002	14,2767	0,0029
GRAPA ZUNCHO COLORES 5/8" REFOR C/1000UNID	UNIDAD	0,3333	0,0117	0,0039
TUBO DE 1 1/2 X 1MM X 6MTS.	METRO	0,5000	0,9600	0,4800
REMACHE 5/32 *40MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *37MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
REMACHE 5/32 *41MM	KILOS	0,0045	3,0300	0,0136
TOTAL MATERIA PRIMA	2,20			

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	SUELDO MENSUAL	COSTO HORA	TIEMPO TRABAJO	COSTO UNITARIO
CUCHARA	240,50	1,156	0,0889	0,10
MANILLA METALICA	240,50	1,156	0,0636	0,07
ENSAMBLE PALA	240,50	1,156	0,175	0,20
PINTADA	240,50	1,156	0,0167	0,02
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				0,40
MANO DE OBRA INDIRECTA				
	SUELDO	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	
CONTADOR	300,00	0,0357	755	0,0128
AUXILIAR	250,00	0,0357	755	0,0118
SECRETARIA	250,00	0,0357	755	0,0071
GERENTE	1000,00	0,0357	755	0,0473
BODEGUERO	303,13	0,0357	755	0,0143
SUPERVISOR	500,00	0,0357	755	0,0236
JEFE DE PLANTA	750,00	0,0357	755	0,0355
SUPERVISOR	500,00	0,0357	755	0,0236
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				0,18

COSTOS GENERALES FABRICACION				
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	% DISTRIB	UNIDADES PRODU	COSTO UNITARIO
UTILIZACION PLANTA Y EQUIPO	2000	0,0357	755	0,095
SERVICIOS BASICOS	779,5	0,0357	755	0,037
ALIMENTACION		0,0357	755	0,000
DIOXIDO DE CARBONO CO2	212,8	0,0357	755	0,010
TOTAL COSTOS GENERALES DE FABRICACION				0,14
COSTO TOTAL				2,92

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Análisis financiero

TABLA #36

ESTADO DE RESULTADOS 2010

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS		
ORDINARIOS		
INGRESOS TOTALES		2.167.953,43
Ventas Tarifa 0%	584,50	
Ventas Tarifa 12%	<u>2.167.368,93</u>	
(-) COSTO DE PRODUCCION		1.134.126,34
INV INICIAL MP	2.456,23	
(+) COMPRAS NETAS MP	1.167.764,69	
(-) INV FINAL MP	34.690,58	
(+) INV INICIAL PRODUCTO TERMINADO	1.158,63	
(-) INV FINAL PRODUCTO TERMINADO	<u>2.562,63</u>	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.033.827,09
(-) GASTOS OPERACIONALES		872.041,87
GASTOS DE PROD Y ADM		823.696,62
Sueldos y salarios	141.119,88	
Horas Extras	14.089,29	
Aporte Patronal	18.857,91	
Décimo Tercer Sueldo	12.934,11	
Décimo Cuarto Sueldo	9.000,00	
Fondo de Reserva	11.912,12	
Vacaciones		
Útiles de Oficina	601,39	
Gasto impresión	460,00	
Equipo de Oficina	407,61	
Suministros -Útiles Aseo y Limpieza	21,36	
Servicios Básicos	8.982,29	
Mantenimiento equipo	172,73	
Impuestos Municipales	595,69	
Alimentación y Refrigerios	41.229,14	
Papelería y formularios	0,00	
Mantenimiento de Vehículos	6.340,95	
Mantenimiento Maquinaria	14.526,34	

Combustibles	4.696,50	
Repuestos	60.063,64	
Gastos Varios	43.774,16	
Mantenimiento Arreglos Adecuaciones	161.146,32	
Gasto Importación	3.731,63	
Gasto Transporte	95.133,72	
Gasto Internet	1.060,00	
Servicios Profesionales	86.120,01	
Herramientas	15.289,53	
Activos Fijos	37.595,73	
Suministros para la Producción	41.813,70	
Depreciaciones	33.348,24	
GASTOS DE VENTAS		2.218,00
Publicidad	2.218,00	
GASTOS FINANCIEROS		46.127,25
Gastos Bancarios	1234,28	
Gasto Interés	44.892,97	
UTILIDAD GRAVABLE		161.785,22
15 % Participación Trabajadores		24267,78
Impuesto a la Renta		
UTILIDAD NETA		137517,44

Elaborado por: I.M.ESCO

Fuente: I.M.ESCO

Mediante el estado de resultados que nos ha facilitado la empresa podemos calcular algunos indicadores financieros.

Margen bruto en ventas.

Margen Bruto = Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas

Margen bruto= (2167953,43- 1134126,34)/ 2167953,43

Margen bruto= 47,68%

Análisis

Como se puede observar el margen de utilidad que obtiene la empresa es de 47,68% en base a ventas y costos de producción, por ello la importancia de implementar un cuadro de mando integral que guie la estructura administrativa y organizacional de la entidad; que permita mantener y mejorar el margen de rentabilidad obtenida.

Margen Operacional

Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas

Margen Operacional = (161785,21 / 2167953,43)

Margen operacional = 7,46%

Una vez determinado el margen operacional el mismo que es de 7.46%, se confirma la necesidad de aplicar el cuadro de mando integral con la finalidad de obtener un margen operacional de un 25%, al optimizar el uso de recursos humanos, económicos, materiales y financieros.

Se nota una diferencia grande entre el margen bruto en ventas y el margen operacional, esto se debe a que en el costo de ventas no está tomando en cuenta a algunos gastos que debería tener en costos de producción, ya que intervienen directamente en el precio del producto.

- Servicios Básicos
- Mantenimiento Maquinaria
- Repuestos
- Mantenimiento Arreglos Adecuaciones
- Alimentación y Refrigerios
- Suministros para la Producción
- Depreciaciones
- Herramientas
- Gasto Transporte

Cada uno de estos interviene directamente como costos indirectos es por eso que proponemos presentar de la siguiente manera el estado de resultados.

Estado de resultados modificado

TABLA #37

ESTADO DE RESULTADOS 2010 MODIFICADO

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS		
ORDINARIOS		
INGRESOS TOTALES		2.167.953,43
Ventas Tarifa 0%	584,50	
Ventas Tarifa 12%	2.167.368,93	
(-) COSTO DE PRODUCCION		1.813.572,56
INV INICIAL MP	2.456,23	
(+) COMPRAS NETAS MP	1.167.764,69	
(-) INV FINAL MP	34.690,58	
(+) INV INICIAL PRODUCTO TERMINADO	1.158,63	
(-) INV FINAL PRODUCTO TERMINADO	2.562,63	
MANO DE OBRA	207.913,30	
Sueldos y salarios	141.119,88	
Horas Extras	14.089,29	
Aporte Patronal	18.857,91	
Décimo Tercer Sueldo	12.934,11	
Décimo Cuarto Sueldo	9.000,00	
Fondo de Reserva	11.912,12	
COSTOS INDIRECTOS	471.532,92	
Servicios Básicos	8.982,29	
Mantenimiento Maquinaria	14.526,34	
Repuestos	60.063,64	
Mantenimiento Arreglos Adecuaciones	161.146,32	
Alimentación y Refrigerios	41.229,14	
Suministros para la Producción	41.813,70	
Depreciaciones	33.348,24	
Herramientas	15.289,53	
Gasto Transporte	95.133,72	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		354.380,87
(-) GASTOS OPERACIONALES		192.595,65
GASTOS DE PROD Y ADM	144.250,40	
Útiles de Oficina	601,39	
Gasto impresión	460,00	

Equipo de Oficina	407,61	
Suministros -Útiles Aseo y Limpieza	21,36	
Mantenimiento equipo	172,73	
Impuestos Municipales	595,69	
Papelería y formularios	0,00	
Mantenimiento de Vehículos	6.340,95	
Combustibles	4.696,50	
Gastos Varios	43.774,16	
Gasto Internet	1.060,00	
Servicios Profesionales	86.120,01	
GASTOS DE VENTAS		2.218,00
Publicidad	2.218,00	
GASTOS FINANCIEROS		46.127,25
Gastos Bancarios	1234,28	
Gasto Interés	44.892,97	
UTILIDAD GRAVABLE		161.785,22
15 % Participación Trabajadores		24267,78
Impuesto a la Renta		
UTILIDAD NETA		137517,44

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Una vez arreglado el estado de resultados procedemos al mismo cálculo hecho con el estado de resultados anterior y obtenemos:

Margen bruto

Margen Bruto = Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas

Margen bruto= (2167953,43- 1.813.572,56)/ 2167953,43

Margen bruto= 16,34%

Análisis

Se puede observar que el margen bruto descendió aproximadamente un 25% lo que representa que es ms real ya que una ganancia de 47.68% era algo ideal para la empresa.

Margen Operacional

Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas

Margen Operacional = (161785,21 / 2167953,43)

Margen operacional = 7,46%

Análisis

No se modifica al anterior ya que es la utilidad real que posee la empresa después de haber sido tomando en cuenta esto podemos de la misma manera determinar que es poco por la cantidad d inversión de la empresa.

6.6.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Después de haber recolectado la información cualitativa y cuantitativa en la empresa, procedemos a sacar los índices e indicadores que servirán para tomar decisiones a raíz de un cálculo y análisis de la información.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Para obtener los índices tenemos los balances generales y los estados de resultados que servirán para realizar un análisis e interpretación de resultados que ellos arrojen.

Indicadores de financiamiento

Capital de trabajo

Capital de trabajo= activo corriente – pasivo corriente.

Año 2009 = 356577,5 – 66826,02 = 289751.48

$$\text{Año 2010} = 428096,01 - 91832,78 = 336263,23$$

- Este indicador nos dice que la empresa cuenta con más activos que deudas.

Índice de liquidez

$$\text{Índice de liquidez} = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$$

$$\text{Año 2009} = 356577,5 / 66826,02 = 5.34$$

$$\text{Año 2010} = 428096,01 / 91832,78 = 4.66$$

- Nos indica que por cada dólar que debemos contamos en el 2009 con 5.34 dólares y en el 2010 contamos con 4.66 dólares esta baja se debe a la construcción de una nueva planta en Guayaquil.

Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = (\text{pasivo total} / \text{activo total}) * 100$$

$$\text{Año 2009} = (177904,91 / 543733,77) * 100 = 32,72\%$$

$$\text{Año 2010} = (118951,05 / 587043,63) * 100 = 20,26\%$$

- Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2009 es del 32,72% y para el año 2010 es del 20,% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual no es un nivel muy riesgoso.

Rendimiento total del activo

$$\text{Rendimiento total del activo} = (\text{utilidad neta} / \text{total activo promedio}) * 100$$

$$\text{Año 2009} = (93292,89 / 543733,77) * 100 = 17,16\%$$

$$\text{Año 2010} = (102263,72 / 587043,63) * 100 = 17,42\%$$

- Tenemos un rendimiento en estos dos años del 17% lo que está en un nivel medio

Margen de utilidad neta

Margen de utilidad neta = (utilidad/ventas)*100

Año 2009 = (93292,887/1811374,94)*100 = 5,15%

Año 2010 = (102263,71/2167953,43)*100 = 4.72

- Es el porcentaje que se obtiene después de deducir todos los costos y gastos

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Estos indicadores sirven para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a tiempo, generando retraso ya sea por algún motivo y con esto llevar a la pérdida de cliente o retazo en el recaudo de la cartera.

Nivel de incumplimiento

Nivel de incumplimiento = (total de pedidos no entregados a tiempo / total de pedidos despachados) *100

Nivel de incumplimiento = (5/144)*100

Nivel de incumplimiento = 0.035 * 100

Nivel de incumplimiento = 3.5 %

- **Este indicador nos dice que el nivel de cumplimiento es del 96,5%**

Cabe señalar que el incumplimiento fue por reparación de la maquina prensadora de baldes.

Calidad de la facturación

Calidad de la facturación = (facturas emitidas con errores / total facturas emitidas) *100

Calidad de facturación = $(25/504)*100$

Calidad de facturación = $0.050*100$

Calidad de facturación = 5%

- Al emitir mal una factura estamos retrasando el cobro y reinversión de capital por lo que lo ideal sería el tener un 0% en facturas mal realizadas; además estamos dando un mal servicio al cliente.

Causales de notas de crédito

Causales de notas de crédito = $(\text{total de notas de crédito} / \text{total facturas generadas})*100$

Causales de notas de crédito = $(01/504)*100$

Causales de notas de crédito = $(0,0020)*100$

Causales de notas de crédito = 0,2%

- Observamos que es bajo el promedio de notas de crédito por lo que estamos hablando de un buen servicio al momento de generar facturas con montos exactos a cada pedido.

Nivel de satisfacción

Este cálculo lo determinamos a través de una encuesta y porcentajes de aceptación y rechazo.

Quejas de clientes

Cabe señalar que el trabajo con clientes se lo realiza por órdenes de producción para concesionarios por lo que las quejas que se tratan son con franquiciados y en solo una parte de todo el Ecuador por un lote de llantas que llegaron en mal estado teniendo que ser

nuevamente ensambladas para la nueva entrega por lo que la empresa se encarga de cubrir cualquier tipo de reclamo del cliente a través de Disensa o Automekano.

Nuevos clientes

La empresa disensa no permite la comercialización de sus productos en volúmenes grandes, por lo que se genera una producción con la marca I.M.ESCO que es vendido directamente en la empresa por lo que automáticamente ingresa a su sistema de clientes y es automáticamente eliminado al no haber un consumo en los próximos 6 meses.

A los clientes que compran otro tipo de productos de la empresa que su venta genere más de 30.000 en el mes se realiza un seguimiento de compra, y se toma en cuenta para realizar alguna negociación.

El aumento de clientes generado es del 2% anual que es bajo pero esto es debido a que no se puede vender directamente en la empresa solo a través de sus franquiciados.

Con la nueva ley que está por aprobarse I.MESCO pasaría a realizar publicidad para aumentar demandantes de los productos.

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Rendimiento real por hora

Rendimiento real por hora= producción efectiva semanal / horas utilizadas en la semana

Rendimiento real por hora = 500/40

Rendimiento real por hora = 12.5

- Tenemos que el rendimiento por hora es de 12.5 unidades en una hora laborable por unidad de producción. Tenemos un dato que la fabricación mensual es de 2000 unidades.

Productividad laboral

Productividad laboral = valor de la producción / horas hombre

Productividad laboral= 50.000/40

Productividad laboral = 1250 por hora de producción.

- Tomando en cuenta las producciones semanales de carretillas, palas, baldes de la semana se obtiene un valor de producción de 50.000

Ventas trabajador

Ventas trabajador = ventas totales / numero promedio de trabajadores

Ventas trabajador = 2.167.953,43/50

Ventas trabajador = 43359,07 anual

Ventas trabajador = 3613,26mensual

Ventas trabajador = 120, 44 diarios

Un trabajador genera ingresos de 120, 44 diarios lo que es representativo a razón de que generan 2 millones de ventas netas al año lo cual es rentable para la empresa.

Tiempo utilizado para la fabricación

Tiempo total en la fabricación de una carretilla 56:43 minutos

Tenemos que 8 personas se dedican a la fabricación de carretillas por lo que alcanzan las 2000 unidades por lo que si la demora es de más tiempo no cumplirán con los pedidos y cabe señalar que existen tiempos compartidos que provocaran reducción de tiempos.

Por lo que cabe destacar que un tiempo promedio de producción es calculado en una semana con el cumplimiento de los pedidos, y un porcentaje va a bodega para pedidos paralelos de los franquiciados.

Unidades producidas.

100 unidades diarias producción

10% de crecimiento al año como meta

99 o menos diarias produce perdidas a la empresa y puede producir desabastecimiento.

Tiempo total en la fabricación de una pala. 17:02

Tenemos que para cumplir igual la producción de 2000 unidades debe laborar con 3 personas por tipo de pala, lo que igual sirve para almacenamiento y entrega de pedidos. Por lo que si falta un trabajador ya no cumpliría la meta de las unidades producidas.

De igual manera los procesos son paralelos y la mayoría ahorran tiempo.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Sugerencias por los empleados

Cabe tomar en cuenta las opiniones de los operarios ya que ellos están al día con los procesos y se debe tener una reunión mensual o una anual para coordinar el próximo periodo.

Formación de empleados

Formación de empleados= (empleados formados / total empleados)*100

Formación de empleados= (19 / 56) *100

Formación de empleados= 0.34 * 100

Formación de empleados= 34%

- Al tener empleados formados en la empresa obtenemos fidelidad y compromiso ya que ellos son los empleados que siempre permanecen en la planta ya sea en tiempos con producción o sin pedidos por lo que la empresa les genera estabilidad a aquellas personas.

TABLA #38 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	INDICE	REAL	INICIAL	TENDENCIA	NIVEL CRITICO	NIVEL ACEPTABLE	NIVEL ESPERADO	RESPONSABLE	Resultado en tiempo real
FINANCIERA	capital de trabajo	336263.23 usd			100000 USD	300000 USD	400000 USD	contador	
	liquidez	4.66 usd			1 usd	5 usd	7usd	contador	
	endeudamiento	20.26%			10%	25%	35%	contador	
	rendimiento total activo	17.42%			5%	20%	25%	contador	
	margen utilidad neta	4.72%			2%	5%	7%	contador	
CLIENTE	nivel de cumplimiento	3.5%			75%	90%	100%	administrativo	
	calidad de facturación	5%			80%	90%	100%	administrativo	
	nivel de satisfacción	87,5%			80%	90%	100%	Administrativo	
	causales notas de crédito	2%			> 1%	1%	0%	administrativo	
	quejas de clientes	5%			>5%	5%	<5%	administrativo	
	nuevos clientes	2%			<2%	2%	>2%	administrativo	
PROCESOS INTERNOS	rendimiento real por hora	12.5 usd			5 usd	15 usd	20 usd	jefe de producción-gerente	
	productividad laboral	1250 usd			500 usd	1500 usd	2000 usd	jefe de producción-gerente	
	ventas trabajador	120.44 usd			50 usd	150 usd	200 usd	jefe de producción-gerente	

	tiempos para fabricación carretilla	56:43:00		> una hora	55 minutos	< 50:00	jefe de producción-gerente	
	tiempos para fabricación pala	17:02		20 minutos	17 minutos	15 minutos	jefe de producción-gerente	
	unidades producidas diarias	100		75	100	110	jefe de producción-gerente	
RECURSOS HUMANOS	sugerencia de empleados	1		1	5	12	jefe de producción-gerente	
	formación de empleados	34%		25%	50%	75%	jefe de producción-gerente	
	capacitación	50%		50%	50%	75%	jefe de producción-gerente	

INICIAL	
	bueno
	normal aceptable
	malo

tendencia	
	en alza
	equilibrado
	en baja

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

6.6.7 PLAN OPERATIVO

Se puede definir como proyecto al “conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico y resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico”.

TABLA # 39 PLAN OPERATIVO

EJE DE ACCION	ACCION ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	VERIFICADORES	METAS
FINANCIERA	Planificar financieramente la adquisición de materia prima aprovechando las tasas de interés	Realizar una negociación con los proveedores.	Menorar en un 5% el costo de materia prima para los próximos 3 meses	CONTADOR hoja de costos	5%
		Comparar los precios con el interés que genera en un determinado tiempo.	En un mes comparar los precios con el 50% de proveedores locales	Proformas	50%
	Analizar la información financiera que se usa en los procesos productivos para obtener alianzas estratégicas con los proveedores	Determinar el costo que se usa en cada uno de los procesos de producción.	Analizar en tres meses el costo de todas las unidades producción	CONTADOR hoja de costos	100%
		Identificar la materia prima requerida para un lote de producción.	Reducir el desperdicio de materia prima en un 10% en el próximo lote	JEFE DE PRODUCCIÓN	10%
CLIENTES	Aprovechar la calidad del producto y la falta de productos sustitutos para satisfacer la demanda de las herramientas de construcción	Elaborar productos a través de una economía elástica.	Adquirir más materia prima para fabricar 50% del próximo lote para generar más ingresos en los próximos 3 meses.	FACTURAS	50%
		Captar más clientes a través de un posicionamiento en el mercado.	Recuperar el 10% de clientes perdidos en los próximos 6 meses.	Registro de clientes	10%
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores aprovechando la imagen empresarial y el grado de endeudamiento	Buscar fidelidad de nuestros proveedores para obtener mejores precios acorde al volumen de compra.	Tener proveedores específicos para obtener menos el 2 % tasa de interés en 6 meses	CONTADOR hoja de costos	2%

	Brindar nuevos servicios a nuestros clientes, realizando una inversión para aumentar la imagen de la empresa	Brindar servicio post venta para mejorar la publicidad de boca a boca	Comunicarse con el 50% de los clientes para saber la opinión de la empresa en el próximo mes.	SECRETARIA-GERENTE	50%
	Dar a conocer la empresa a través de la prensa para captar más clientes y evitar que ingrese la competencia.	Realizar un acuerdo económico o de publicidad para darnos a conocer a través de la prensa televisiva y radial.	En el próximo mes crear un plan de marketing para obtener un 10% en aumentó de clientes.	Plan de marketing	10%
PROCESOS INTERNOS	Medir los tiempos de producción para implementar planes estratégicos en el área de producción	Definir los tiempos necesarios para unidades de producción.	Cronometrar el 100% de los procesos en los próximos 6 meses.	informe del jefe de producción	100%
	Aprovechar el nivel tecnológico para competir con las nuevas empresas, implementando planes estratégicos	crear un sistema de procesos para que sirvan de capacitación para los empleados	Desarrollar un sistema en 6 meses con el 100% de procesos.	software de producción	100%
	Rediseñar los procesos productivos para aumentar la producción y satisfacer a la demanda nacional	Analizar el proceso de producción existente	Revisar en 6 meses los procesos de producción.	informe del jefe de producción	100%
		Modificar el proceso de producción	En un mes modificar los procesos de producción	GERENTE	100%
		Definir cada proceso de producción	En 2 meses detallar los procesos de producción	informe del jefe de producción	100%
APRENDIZAJE	Capacitar al personal para mejorar el desempeño a través de la aplicación de políticas salariales	Otorgar bonos por proceso de producción	Motivar entregando un 10% extra de su sueldo a personas que sean eficientes y no tenga ausentismo.	ROL	10%
	Mejorar la comunicación en la empresa para dar a conocer las nuevas estrategias al personal	Realizar una comunicación directa para evitar la fuga de la información	Dar a conocer al 100% de los empleados en un mes como hacer llegar una comunicación directa.	GERENTE JEFE DE PRODUCCIÓN	100%
	Realizar una selección de personal y capacitar acerca de servicio al cliente para generar un valor agregado al producto	Capacitar a los empleados en servicio al cliente para brindar una mejor atención	Capacitar al 50% de los empleados en servicio al cliente en 3 meses.	hoja de asistencia	50%

Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

6.6.8 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

TABLA # 40 CRONOGRAMA

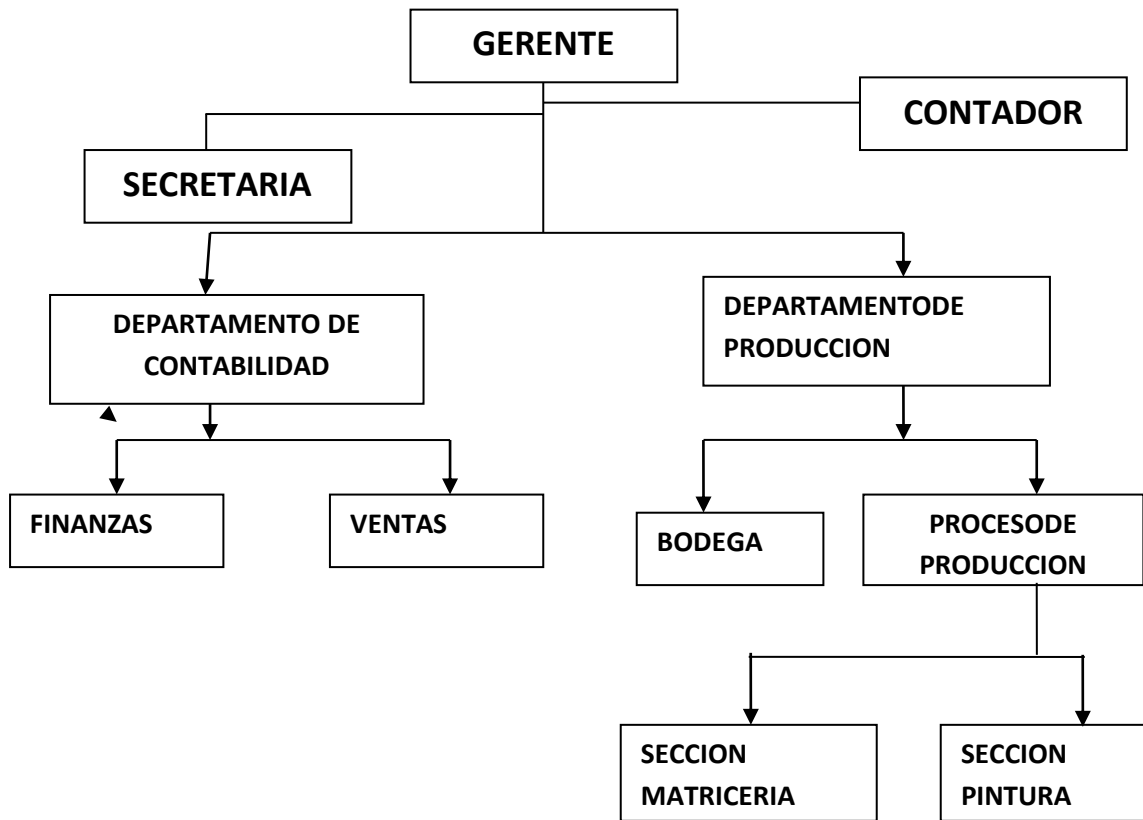
EJE DE ACCION	ACCION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA 2012-2013												RECURSOS				
			J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	FINANCIEROS	TECNICOS	
FINANCIERA	Planificar financieramente la adquisición de materia prima aprovechando las tasas de interés	CONTADOR - SECRETARIA																100	indicadores financieros
	Analizar la información financiera que se usa en los procesos productivos para obtener alianzas estratégicas con los proveedores	CONTADOR - JEFE DE PRODUCCION																100	indicadores financieros
CLIENTES	Aprovechar la calidad del producto y la falta de productos sustitutos para satisfacer la demanda de las herramientas de construcción	SECRETARIA																500	planificación estratégica
	Realizar alianzas estratégicas con proveedores aprovechando la imagen empresarial y el grado de endeudamiento	CONTADOR																100	planificación estratégica
	Brindar nuevos servicios a nuestros clientes, realizando una inversión para aumentar la imagen de la empresa	GERENTE - SECRETARIA																500	planificación estratégica

6.6.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Para la elaboración de los organigramas de la empresa I.M.ESCO se ha tomado en cuenta la cantidad de personas que laboran en él, su responsabilidades y actividades que realizara cada uno de ellos, con estos antecedentes se procedió a elaborar el organigrama estructural.

GRAFICO # 54

ORGANIGRAMA.



Elaborado por: Diego Culqui

Fuente: I.M.ESCO

Bibliografía

LIBROS

- KAPLAN Robert Y NORTON David, El cuadro de mando integral. Ediciones gestión 2000, SA, Barcelona.
- STONER J., Wankel C. Administration. Prentice-Hall. México, 1990.
- ANDERSON, D. (2008). Estadística para *Administración y Economía*. 10ª Editorial CengageLearning. México.
- FERNANDEZ, D. (2007). *Estrategia de Producción*. 2ª. Edición. Editorial Amelia Nueva España.
- GERRIT, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Editorial AbyayalaQuito.
- LABORDA, L. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Editorial Valletta S.R.L. Argentina.
- TOMASELLI, L. (2005). *Administración Estratégica de la “A” a la “Z”*. Editorial Zonas y Servicios Productivos CEM. Ambato.

INTERNET

- D'URSO CARLO (2009). “Modelo de Negocio”. En línea disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/634585/Que-es-un-Modelo-de-Negocio-La-fuente-de-tu-competitividad.html>
- Kaplan Robert S. y Norton David P.(2000)“definición de cuadro de mando integral CMI”. En línea disponible en: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm
- Carothers, Sander y Kirby (1998).”la gestión de calidad en servicio postventa”. En línea disponible en:
- <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-postventa/gestion-postventa.shtml>

- http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.html
- Latorres Enrique (2010). "Estructuras de Organización". En línea disponible en: http://www.latorres.org/enrique/estructuras_de_organizacion.htm

ANEXOS

Anexo 1. RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI
Le hace bien al pa

NUMERO RUC: 1801290949001

APELLIDOS Y NOMBRES: ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 25/10/1982
NOMBRE COMERCIAL: TALLERES IMESCO			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES			
FABRICACION DE CARRETILLAS Y PALAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: JOSE PERALTA Número: S/N Referencia: A DOS CUADRAS DEL REDONDEL DE HUACHI CHICO Carretera VIA A GUARANDA Kilometro: 1 Telefono Trabajo: 032841114 Telefono Trabajo: 032844183 Email: imesco2005@hotmail.com Celular: 094515668			

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT.: 01/10/1986
NOMBRE COMERCIAL: TALLERES IMESCO			FEC. CIERRE: 27/08/2003
			FEC. REINICIO: 15/02/2011
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES			
FABRICACION DE CARRETILLAS Y PALAS			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: GUAYAS Cantón: DURAN Parroquia: ELOY ALFARO (DURAN) Ciudadela: CENTRO VIAL Calle: AUTOPISTA DURAN BOLICHE Número: S/N Referencia: JUNTO A LAS ANTENAS DE PORTA Telefono Trabajo: 042802323 Telefono Trabajo: 042801033 Telefono Trabajo: 042802816			

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: CERRADO		FEC. INICIO ACT.: 01/04/1997
NOMBRE COMERCIAL: HOTEL ACAPULCO			FEC. CIERRE: 11/01/2010
			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			
SERVICIO DE HOSPEDAJE EN HOTELES			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: SAN ANTONIO Calle: AV. QUIZ QUIZ Número: 15-196 Intersección: AV. ATAHUALPA Referencia: A UNA CUADRA DE LA POLICIA Telefono Trabajo: 032842316 Celular: 094515668			



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: APJL011008 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 15/02/2014 12:31:05

Página 2 de 3

SRI.gov.ec

Anexo 2. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA I.M.ESCO

OBJETIVO

Identificar la situación actual de la empresa I.M.ESCO, mediante un cuestionario dirigido a los clientes internos, para promover el mejoramiento en todos los ámbitos.

INSTRUCCIONES

Clientes internos:

La empresa I.M.ESCO, ha iniciado un proceso de evaluación de su situación actual, con el propósito de conocer las ventajas y desventajas de la misma y al mismo tiempo determinar la posibilidad de diseñar una reestructuración en base a los objetivos de la empresa.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar los objetivos propuestos.

Gracias por su colaboración

¿La empresa I.M.ESCO cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?

SI
NO

¿El porcentaje en ventas cumple con las expectativas de la organización?

SI
NO

¿La cartera de clientes ha aumentado frecuentemente?

SI
NO

¿Ha existidos quejas de los clientes con respecto a los productos que proporciona la empresa?

SIEMPRE
CASI SIEMPRE
RARA VEZ
NUNCA

¿La empresa cuenta con un registro de los clientes para realizar un seguimiento en ventas?

SI
NO

¿La empresa cuenta con tecnología nueva para sus procesos de producción?

SI
NO
RARA VEZ

¿Cómo calificaría usted el proceso de producción de la empresa?

MUY BUENO
BUENO
MALO
PESIMO

¿Cree Ud. Que se debe crear estrategias para cumplir con una eficiente gestión administrativa en la empresa I.M.ESCO?

SI
NO

¿Existe un servicio post venta de los clientes de la empresa?

SI
NO

¿Cómo calificaría usted la relación entre el personal de la empresa?

MUY BUENA
BUENA
MALA
PESIMA

¿Los empleados cuentan con capacitación para cumplir mejor sus obligaciones?

SIEMPRE
CASI SIEMPRE
NUNCA

¿La empresa cuenta con una misión acorde a sus objetivos?

SI
NO

¿Considera usted que en la empresa existe liderazgo?

SI
NO

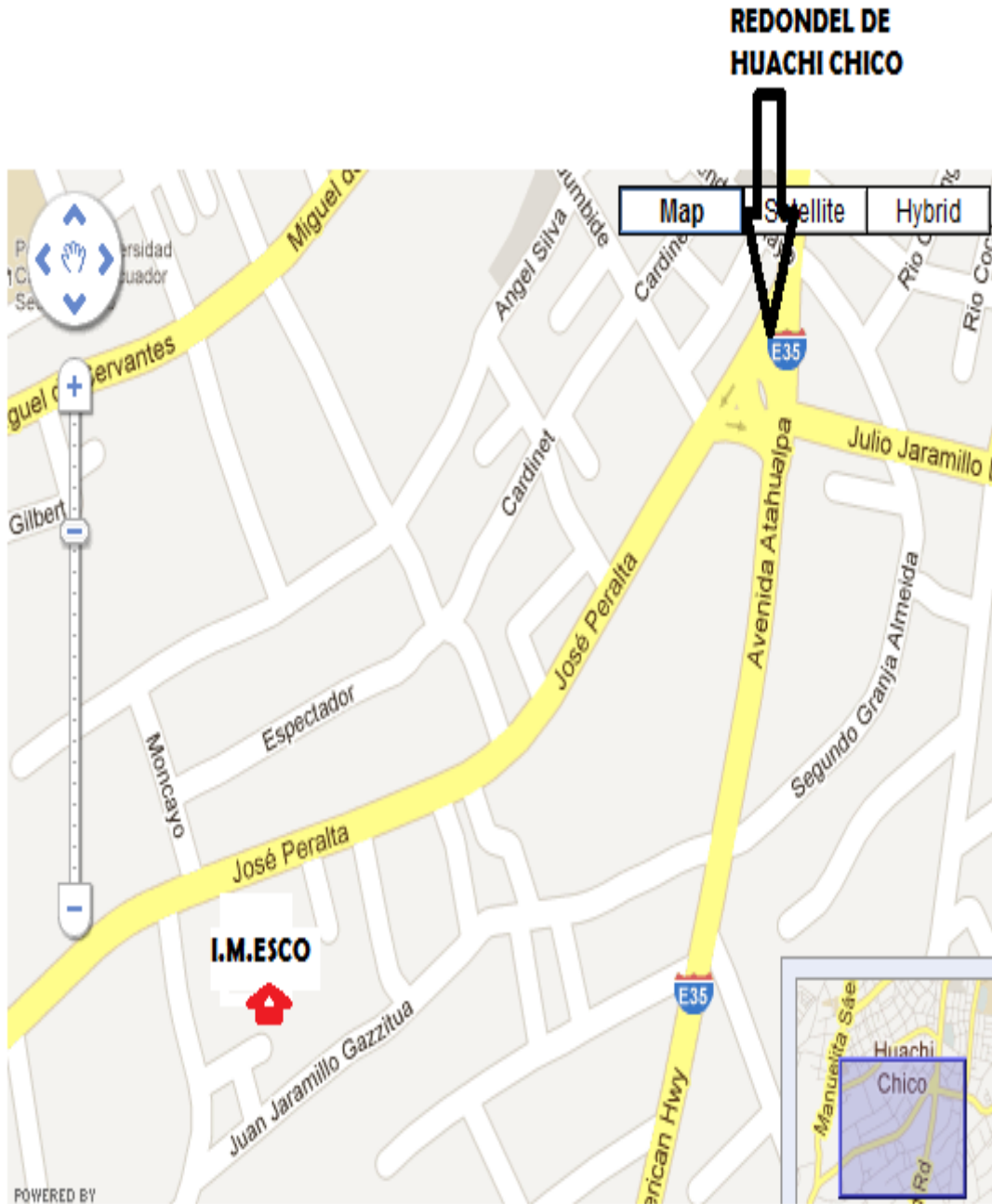
¿Existe normas y medidas de control adecuado en la empresa?

SI
NO

¿Considera Ud. Que al dichas herramientas de control permitirán un adecuado de la gestión administrativa?

SI
NO

Anexo 3. Ubicación de la planta



Anexo 4. Tiempos cronometrados de cada actividad.

Carretilla

PROCESO DE PRODUCCION: CARRETILLA

PROCESO 1: PLATO O BALDE

INICIO	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		MP	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
DOBLAR	Se dobla la lamina en sus dos extremos	Laminado en frío LF	1	Unidad	Plegadora hidráulica	1	01:00
EMBUTIR	Se da la forma al balde	1220*1030*0.75			Prensa hidráulica (embutidora)	1 ARNULFO	02:50
TRAZAR	Se realiza un trazado de los partes que sobran del plato				Manual	1 JC LLANGANATE	00:30
CORTAR	Se corta el exceso de material en forma recta				Guillotina manual Pulmax	1 1	01:20
REDONDEAR	Se corta el material en forma curva				Guillotina manual Pulmax	1 1	01:00
REBORDEAR	Se forma el contorno del plato				Prensa hidráulica	1	03:00
ENDEREZAR	Se corrige las falla del plato				Manual (martillo)	1 LUIS PUNGAÑA	02:30
PERFORAR	Se agujera el plato para montar el chasis				Manual (martillo) Taladro	1	00:30
MARCAR	Se coloca el sello o marca				Troquel	1	00:10
PINTAR	Subproceso 1.1						
FIN						total 1	12.5

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 2: CHASIS

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	TIEMPO
INICIO							
CORTAR							00:35
CURVAR	Se da la forma al tubo	Tubo de	1	Unidades	Curvadora de tubos	1	01:50
		11/4*1.4 (3m)					JC. RAZO
TROQUELADO SOPORTE DE RUEDA	Se corta las piezas	Plancha laminada caliente	2	Unidades	Guillotina hidráulica	1	03:05
	Se perfora				Troqueladora	1	
	Se dobla	2440*1220*2.4	560	Piezas por plancha	Troqueladora	1	
TROQUELADO SOPORTE DE PLATO (orejas)	Cortado	L.C.2440*1220*2	4	Unidades	Troqueladora	1	03:35
	Perforado	Rechazo			Troqueladora	1	
	Doblado		576	Piezas por plancha	Troqueladora	1	
SOLDAR	Se unen los componentes con el chasis	Alambre MIG			Soldadora MIG	1	01:62
		Dioxido/Carbono				NARVAEZ	
PERFORAR	Taladrado de tubos				Troquel	1	00:28
						JC RAZO	
PINTAR	Pintar				soplete	1	02:10
FIN							
						total 3	13:45

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 3: PATA O SOPORTE

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
↓							
GUILLOTINAR	Cortado de la lámina metálica	lámina caliente 2440*1220*2	2 69	Unidad Piezas	Guillotina hidráulica	1	00:10
↓							
PERFORAR	Agujereado para perno				Troqueladora	1	00:30
↓							
PRENSAR	Se da la forma a la pieza				Prensa hidráulica	1	00:20
↓							
DOBLAR	Se da la forma curva a la pata				Prensa hidráulica	1	00:14
↓							Punzón
SOLDAR	Se unen las dos patas con el refuerzo 4 puntos de suelda	Alambre MIG Dioxido/Carbono			Soldadora MIG	1	03:00
↓							Narváez
PINTAR	Subproceso 3.1						
↓							
FIN							
INC-REFUERZO							
↓							
CORTAR	Se corta la lámina metálica	Sobra de LF 0.75 12ancho*37.5lg	2	unidades	Cortadora	1	00:15
↓							
DOBLAR	Se unen las dos láminas y se doblan las puntas				Dobladora manual	1	00:30
↓							
PRENSAR	Se da la forma a la pieza				Troqueladora	1	01:10
↓							
FIN							
						total 4	06:09

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETLA

PROCESO 4: RUEDA

ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO						TIEMPO
	M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O		
INICIO							
GUILLOTINAR	Se corta la lámina en pedazos	lámina frío	2	Unidad	Guillotina	1	00:07
		2440*1220*0.09					
		27cm*28cm	36	Piezas por lámina			
PRENSAR	Se da la forma al disco y su respectivo dobles de refuerzo				Troqueladora	1	00:15
CORTAR	Se quita la parte sobrante del disco				Troqueladora	1	00:10
PERFORAR	Se hacen agujeros en el disco				Troqueladora	1	00:04
SOLDAR RODELA	Se suelda arandela que sirve de refuerzo al disco con 3 puntos de suelda	Alambre MIG Dioxido/carbono			Soldadora MIG	1	00:41
ARMAR RUEDA	consiste en ensamblar dos discos con la parte de caucho colocando 6 pernos respectivos	Pernos 1/4*1/2 Tuercas 1/4 Rodelas/presión Llanta	6 6 6 1		MAQUINA HIDRA	1	00:28
						M LLANGANA	
PINTAR	pintar el disco		1			1	01:60
FIN							
INICIO HIP							
SOLDAR BOSIN	soldar bosin interno donde gira la rueda con cuatro puntos de suelda MIG	Tubo 3 1/4*3m Bosin 8.2/largo Alambre MIG Dióxido /Carbono	36 1	Piezas Unidad	Torno1 Soldadura MIG	2	02:00
COLOCAR EJE	Colocar el eje externo impregnándolo con grasa	Tubo 1/2*3m 24.5/largo	12 1		Torno1	1	00:12
							JC LLANGA
COLOCAR RODELA TOPE	Se coloca las rodela tope para centrar el eje asegurándolo con dos puntos de suelda	Alambre MIG Dióxido /Carbono			Soldadura MIG	1	00:54
							JC LLANGA
FIN							
						total 5	06:51

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 5: RODELA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR	Consiste en darle la forma circular a la rodela	Pedazo sobra de palas de 2ml	2	Unidad	Troqueladora	1	00:20
PRENSAR	Se da la forma cónica a la rodela				Troqueladora	1	01:30
PERFORAR	Se perfora la parte interna de la rodela a la medida del eje central				Troqueladora ROBALINO BAYRON	1	00:04
FIN						total 6	01:54

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 6: TEMPLADOR

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR	Consiste en cortar las tiras a la medida indicada (del sobrante de las patas cuando hay)	lámina caliente 2440*1220*2 30*2.7cm	360 2	Piezas Unidades	Guillotina mecánica Cizalla	1	00:06
PERFORAR	Se perfora dos extremos de la lámina con un punzón de 7/16				Troqueladora	1	00:15
TROQUELAR	Se da la forma al templador, en los extremos inclinados y en el centro redondo				Troqueladora	1	00:42
PINTAR	Se hace el lavado por inmersión después se pinta del color requerido				Soplete	1	00:03
FIN						total 7	01:06

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 7: TAPÓN

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR	Se corta en tiras de 5.5 cm	Sobra/rueda/0.9	2	Unidad	Guillotina	1	00:10
EMBUTIR	Se procede a dar forma al tapón por medio de un golpe en la troqueladora				Troqueladora	1	00:02 OLMER
PRENSAR	Se da la forma y la medida al tapón para ser introducido en el tubo				Troqueladora	1	00:04 ROBALINC BYRON
SINCAR	Proceso en el cual se da un tratamiento químico al material para evitar oxidación Industria en Quito						
FIN							
						total 8	00:16

PROCESO DE PRODUCCIÓN: CARRETILLA

PROCESO 8: ENSAMBLADO

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
PONER TAPÓN	Consiste en abrir un poco el agujero del tubo en sus extremos para después ser introducido por medio de golpes con martillo				Martillo	1	00:05
ARMAR CARRETILLA	Consiste en ensamblar la carretilla en sus partes como son: plato, patas, tubo y ruedas por medio de pernos	Pernos 5/16*20ml	6			1	03:45
		Pernos 5/16*50ml	2			eventual	
		Rodelas planas	8				
		Tuercas	8				
		Alambre 3/16*5cm	1				
FIN							
						total 9	03:05

Pala

El corte de puntas es el único proceso que no interviene en la producción de la pala redonda.

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 1: PARTE METÁLICA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR MATERIAL	Cortar el material en las medidas indicadas	Lamina Caliente 3*1*2ml	1 20	unidad Piezas	Guillotina ARNULFO Y MANOLO	2	00:15
TROQUELAR I	Sirve para dar la forma de la pala en sus parte exterior				Troqueladora BYRON R. Y PILAAMUNGAL	2	1:02
TROQUELAR II	Consiste en abrir tres agujeros en la parte superior de la lámina y ponerle un sello				Troqueladora OLMER	1	00:15
PRENSAR I	Se prensa el sello de disensa				Troqueladora BYRON R	1	00:24
CORTAR PUNTAS	Se corta las dos puntas a la parte cuadrada de la pala				Guillotina manual MIGUEL LLANGA	1	00:13
PRENSAR II	Se da la forma a la pala en su parte interior y en la punta de atrás con dos prensados				Prensa hidráulica Benterol 3" JC. RAMOS	1	01:17
PULIR	Se da limpieza a la punta de la pala quitando las posibles rebabas				Pulidora SUGUNDO FREIRE	1	00:09
FIN						total 1	03:43

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 3: MANILLA METÁLICA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR	Se corta el material	Plancha laminada 2440*1220*0.9 63 por lámina	2	Unidad	Guillotina	2	00:10
TROQUELAR	Se da la forma de la manilla				Troqueladora	1	00:13
PRENSAR I	Se dobla en forma de "U" la manilla				Prensadora	1	00:15
PRENSAR II	Consiste en cerrar la manilla				Prensadora	1	00:36
PULIR	Se pule la parte redonda				Esmeril	1	00:10
FIN						total 3	01:24

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 4: MANILLA CABO DE MADERA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
CORTAR	Se corta el sobrante de madera y cabos dañados				Sierra	1	00:06
TORNEAR LIJAR	Sirve para darle la forma cilíndrica al cabo y lijarla				Torno 3	1	00:30
FIN						total 4	00:36

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 5: ENSAMBLE DE MANILLA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O	
INICIO							
ARMAR	Unir las dos partes metálicas con la parte de madera por medio de ajuste manual				Martillo	1	00:29
						FRANKLLIN ACOSTA	
SOLDAR	Se une las piezas metálicas con cuatro puntos de soldadura MIG	Alambre MIG			Soldadora MIG	1	01:05
		Dióxido /carbono				FRANKLLIN ACOSTA	
CLAVAR	Se perfora la parte metálica con un punzón y se procede a poner clavos				Martillo	1	00:42
		Clavos 1*16	4			SEGUNDO FREIRE	
PULIR REBABA	Se quita el sobrante de madera que queda en la parte metálica				Sierra	1	00:20
LIMPIAR	Consiste en limpiar la grasa que se ha acumulado en el material					1	00:06
PINTAR	Se pinta la manilla con soplete	Pintura			Soplete	1	00:06
FIN						total 5	02:48

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 6: ENSAMBLE DE PALA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO				TIEMPO	
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA		M.O
INICIO							
ARMAR I	Se arma la manilla en el cabo				Manualmente	1 Carlos Ramos	00:22
ARMAR II	Se mete el cabo en la parte superior de la pala					1 Freire Segundo	00:08
PRENSAR	Se coloca la pala en la prensa manual para dar su respectivo ajuste				Maquina manual	1 Freire Segundo	00:40
PERFORAR	Se perfora la parte de la manilla y la parte de la pala para colocarle su respectivo remache				Taladro	1	00:25
PONER REMACHE	Se introduce el remache en los dos agujeros hechos en la pala y en la manilla	Clavos 7/8*9	1			1	00:30
		Remache 5/32*1 1/2	2				
REMACHAR	Se golpea los remaches hasta darle una forma redonda para lograr el ajuste de la pieza				Martillo	1	00:30
LIMPIAR REBABA	Se procede a limpiar el sobrante de madera que resulte del ajuste de la pala y de la manilla						00:19
LIJAR	Se lija la parte de madera que corresponde al cado	Lija 180	1			1	00:30
		para 40 palas					
LACAR	Se laca el cabo de madera con brocha	Laca				1	00:40
1							

PROCESO DE PRODUCCIÓN: PALA CUADRADA

PROCESO 6: ENSAMBLE DE PALA

	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO					TIEMPO	
		M.P	CANT	UNIDAD	MAQUINARIA	M.O		
1								
	LIMPIAR LA PALA	Se limpia con guaipe y tiñer la parte inferior de la pala par remover la grasa	guaipe y tiñer				1	00:06
	PINTAR LA PALA	Se pinta por medio de inmersión y se cuelga para su escurrimiento	Pintura líquida				1	00:08
	PONER ETIQUETA	Se procede a colocar una etiqueta de papel adhesivo con el sello correspondiente	Etiquetas	1	Unidad		1	00:20
	EMPACAR	Se alinean las palas en grupos de 6 y se les amarra con madera reciclada, con cinta y se ajusta con su respectiva bincha	Cinta Bincha madera reciclada	1 2	Metro Unidades		1	03:50
	FIN							
							total 6	06:28

ANEXO 5. Cálculo del nivel de satisfacción de la empresa I.M.ESCO

CUESTINARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1.- ¿A través de qué medio conoció la empresa I.M.ESCO?

- Recomendación de otras empresas
- Publicidad (radio, tv, periódico)
- Amigos
- Otros

2.- ¿Por qué motivo escogió la empresa I.M.ESCO?

- Calidad del servicio
- Innovación
- Confianza
- Competitividad

4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

5.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

6.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

8.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

10.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Análisis de resultados de la encuesta tomado de 12 clientes de una población de 14

1.- ¿A través de qué medio conoció la empresa I.M.ESCO?

- Recomendación de otras empresas 2
- Publicidad (radio, tv, periódico) 2
- Amigos 8
- Otros 0

2.- ¿Por qué motivo escogió la empresa I.M.ESCO?

- Calidad del servicio 5
- Innovación 1
- Confianza 5
- Competitividad 1

4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?

- Muy satisfecho 7
- Satisfecho 3
- Insatisfecho 2
- Muy insatisfecho 0

5.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?

- Muy satisfecho 9
- Satisfecho 2
- Insatisfecho 1
- Muy insatisfecho 0

6.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?

- Muy satisfecho 5
- Satisfecho 6
- Insatisfecho 1
- Muy insatisfecho 0

7.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?

- Muy satisfecho 10
- Satisfecho 2
- Insatisfecho 0
- Muy insatisfecho 0

8.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?

- Muy satisfecho 6
- Satisfecho 4
- Insatisfecho 2
- Muy insatisfecho 0

9.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?

- Muy satisfecho 10
- Satisfecho 1
- Insatisfecho 1
- Muy insatisfecho

10.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?

- Muy satisfecho 2
- Satisfecho 5
- Insatisfecho 4
- Muy insatisfecho 1

Después de analizar las respuestas tenemos que existe un grado de insatisfacción que es relativo a la población debido a que la muestra es mínima y no existe un grado de satisfacción deseado y esto se debe a las quejas existentes no a la empresa I.M.ESCO sino a sus clientes ya que ellos afrontan las quejas existentes respecto a nuestros productos.

Sumatoria de preguntas con mala calificación

12 de 96 que equivale al 12,5% de nivel de insatisfacción

84 de 96 que equivale al 87,5% de nivel de satisfacción

Cabe recalcar que se tomó en cuenta para el cálculo las 8 preguntas que infieren en el nivel a medir.

Anexo 6. Balances generales y estados de resultados

BALANCE GENARAL 2009

I.M.ESCO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

	IMESCO	
<u>ACTIVOS</u>		
ACTIVO CORRIENTE		356577,50
CORRIENTE DISPONIBLE		87530,78
Caja Chica	30,00	
Caja – Bancos	87500,78	
CORRIENTE EXIGIBLE		265431,86
Cuentas y Dctos por cobrar clientes no relacionados	202006,34	
(-) Provisión Ctas Incobrables	-1419,63	
Otras cuentas por cobrar		
Crédito Tributario a Favor contribuyente (IVA)	46649,34	
Crédito tributario a favor contrib(RENTA) años corriente	18195,81	
CORRIENTE REALIZABLE		3614,86
Inventario Materia Prima	2456,23	
Inventario Productos Terminados y Mercadería en almacén	1158,63	
ACTIVO FIJO		187156,27
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE		37256,14
Terrenos	37256,14	
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		149900,13
Edificios	48000,00	
Dep. Acum. Edificios	-15600,00	
Vehículo	148961,15	
Depreciación Acum. Vehículos	-52781,83	
Maquinaria	38704,21	
Depreciación Acum. Maquinaria	-21179,20	
Herramientas	5000,00	
Depreciación Acum. Herramientas	-3500,00	
Muebles y Enseres	1800,00	
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-1260,00	
Equipo de Oficina	300,00	
Depreciación Acum. Equipo Oficina	-210,00	
Equipo de Computo	6099,63	
Depreciación Acum. Equipo de Computo	-4433,83	
TOTAL ACTIVO		<u>543733,77</u>
<u>PASIVOS</u>		
CORRIENTE CORTO PLAZO		66826,02

PROVEEDORES		19208,18	
Ctas y Dctos por Pagar Proveedores Locales	19208,18		
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		23887,00	
Obligaciones Impto a la Renta por Pagar del ejercicio	21235,52		
Retenciones en la Fuente	2651,48		
OBLIGACIONES LABORALES		23730,84	
Iess por Pagar	2600,04		
Beneficios Sociales	3286,66		
15% Participación Trabajadores por pagar	17844,14		
LARGO PLAZO			111078,89
PRESTAMOS BANCARIOS		111078,89	
Pichincha	111078,89		
TOTAL PASIVO			177904,91
<u>PATRIMONIO</u>			365828,86
CAPITAL		10256,93	
Capital	10256,93		
RESULTADOS		355571,93	
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	262279,04		
Utilidad del Ejercicio	93292,89		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			543733,77

BALANCE GENERAL 2010

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	IMESCO
<u>ACTIVOS</u>	
ACTIVO CORRIENTE	428096,01
CORRIENTE DISPONIBLE	34685,98
Caja Chica	85,25
Caja – Bancos	34600,73
CORRIENTE EXIGIBLE	356156,82
Cuentas y Dctos por cobrar clientes no relacionados	278929,82
(-) Provisión Ctas Incobrables	-1419,63
Otras cuentas por cobrar	44156,60
Crédito Tributario a Favor contribuyente (IVA)	12852,28
Crédito tributario a favor contrib(RENTA) años corriente	21637,75
CORRIENTE REALIZABLE	37253,21
Inventario Materia Prima	34690,58
Inventario Productos Terminados y Mercadería en almacén	2562,63
ACTIVO FIJO	158947,62
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	4800,00
Terrenos	4800,00
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	154147,62
Edificios	48000,00
Dep. Acum. Edificios	-18000,00
Vehículo	166809,36
Depreciación Acum. Vehículos	-77235,40
Maquinaria	57786,56
Depreciación Acum. Maquinaria	-25604,27
Herramientas	5000,00
Depreciación Acum. Herramientas	-4000,00
Muebles y Enseres	1800,00
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-1440,00
Equipo de Oficina	965,17
Depreciación Acum. Equipo Oficina	-278,80
Equipo de Computo	6099,63
Depreciación Acum. Equipo de Computo	-5754,63
TOTAL ACTIVO	<u>587043,63</u>

<u>PASIVOS</u>		
CORRIENTE CORTO PLAZO		91832,78
PROVEEDORES		6252,69
Ctas y Dctos por Pagar Proveedores Locales	6252,69	
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		53457,28
Obligaciones Impto a la Renta por Pagar del ejercicio	35253,71	
Retenciones en la Fuente IVA por pagar	10303,95	
Retenciones en la Fuente Renta por pagar	7899,62	
OBLIGACIONES LABORALES		32122,81
Iess por Pagar	3646,65	
Beneficios Sociales	4208,38	
15% Participación Trabajadores por pagar	24267,78	
LARGO PLAZO		27118,27
PRESTAMOS BANCARIOS		27118,27
Pichincha	27118,27	
TOTAL PASIVO		118951,05
<u>PATRIMONIO</u>		468092,58
CAPITAL		10256,93
Capital Social	10256,93	
RESULTADOS		457835,65
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	355571,93	
Utilidad del Ejercicio	102263,72	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		587043,63

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

	IMESCO
<u>ACTIVOS</u>	
ACTIVO CORRIENTE	444705,35
CORRIENTE DISPONIBLE	44780,24
Caja Chica	85,25
Caja – Bancos	44694,99
CORRIENTE EXIGIBLE	266833,70
Cuentas y Dctos por cobrar clientes no relacionados	251062,75
(-) Provisión Ctas Incobrables	-3930,26
Crédito tributario a favor contrib(RENTA) años corriente	19701,21
CORRIENTE REALIZABLE	133091,41
Inventario Materia Prima	125565,52
Inventario Productos Terminados y Mercadería en almacén	7525,89
ACTIVO FIJO	201704,11
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	4800,00
Terrenos	4800,00
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	196904,11
Edificios	48000,00
Dep. Acum. Edificios	-20400,00
Vehículo	188519,66
Depreciación Acum. Vehículos	-94552,46
Maquinaria	89170,78
Depreciación Acum. Maquinaria	-32954,59
Herramientas	6045,26
Depreciación Acum. Herramientas	-4548,15
Muebles y Enseres	14300,02
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-2188,06
Equipo de Oficina	4994,17
Depreciación Acum. Equipo Oficina	-572,67
Equipo de Computo	7409,99
Depreciación Acum. Equipo de Computo	-6319,84
TOTAL ACTIVO	<u>646409,46</u>
<u>PASIVOS</u>	
CORRIENTE CORTO PLAZO	404974,19
PROVEEDORES	233569,19
Ctas y Dctos por Pagar Proveedores Locales	233569,19
PRESTAMOS BANCARIOS	100000,00
Pichincha	100000,00
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	37884,67
Obligaciones Impto a la Renta por Pagar del ejercicio	33072,57

Iva por pagar	56,41	
Retenciones en la Fuente Iva por pagar	1476,66	
Retenciones en la Fuente Renta por pagar	3279,03	
OBLIGACIONES LABORALES		33520,33
Iess por Pagar	3540,60	
Fondo de Reserva por Pagar	416,75	
Préstamos Quirografarios por Pagar	345,68	
Beneficios Sociales	5684,32	
15% Participación Trabajadores por pagar	23532,98	
TOTAL PASIVO		404974,19
<u>PATRIMONIO</u>		241435,28
CAPITAL		10256,93
Capital Social	10256,93	
RESULTADOS		231178,35
Utilidad o Pérdida de Ejercicios Anteriores	130897,39	
Utilidad del Ejercicio	100280,96	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		646409,46

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

INGRESOS	I.M.ESCO
ORDINARIOS	
INGRESOS TOTALES	1.811.374,94
Ventas Tarifa 0%	2.430,00
Ventas Tarifa 12%	1.808.944,94
(-) COSTO DE PRODUCCION	991.878,42
INV INICIAL MP	54.678,96
(+) COMPRAS NETAS MP	932.335,69
(-) INV FINAL MP	2.456,23
INV INICIAL PRODUCTO	
(+) TERMINADO	8.478,63
INV FINAL PRODUCTO	
(-) TERMINADO	1.158,63
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	819.496,52
(-) GASTOS OPERACIONALES	687.123,97
GASTOS DE PROD Y ADM	642.081,89
Sueldos y salarios	119.778,55
Aporte Patronal	14.553,09
Décimo Tercer Sueldo	9.981,55
Décimo Cuarto Sueldo	8.320,33
Vacaciones	4.990,77
Fondo de Reserva	7.409,00
Utiles de Oficina	643,57
Utiles de cocina	0,00
Utiles de habitación	0,00
Suministros -Utiles Aseo y Limpieza	1.654,86
Servicios Básicos	10.045,05
Tv Cable	0,00
Impuestos Municipales	642,26
Alimentacion y Refrigerios	25.733,86
Papelería y formularios	714,20
Mantenimiento de Vehículos	21.092,37
Mantenimiento Maquinaria	137.227,63
Combustibles	4.816,90
Repuestos	35.322,58
Gastos Varios	80.497,89
Mantenimiento Arreglos	
Adecuaciones	34.914,16
Gasto Transporte	88.542,88
Gasto Internet	750,00

Servicios Profesionales	7.190,00	
Depreciaciones	27.260,39	
GASTOS DE VENTAS		1.892,68
Publicidad	1.892,68	
GASTOS FINANCIEROS		43.149,40
Gastos Bancarios	3309,29	
Gasto Interes	39.840,11	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		132.372,55
15 % Participación Trabajadores		17844,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		114528,41
Impuesto a la Renta		21235,52
UTILIDAD NETA		93292,89

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS	I.M.ESCO	
ORDINARIOS		
INGRESOS TOTALES		2.167.953,43
Ventas Tarifa 0%	584,50	
Ventas Tarifa 12%	2.167.368,93	
(-) COSTO DE PRODUCCION		1.134.126,34
INV INICIAL MP	2.456,23	
(+) COMPRAS NETAS MP	1.167.764,69	
(-) INV FINAL MP	34.690,58	
INV INICIAL PRODUCTO		
(+) TERMINADO	1.158,63	
INV FINAL PRODUCO		
(-) TERMINADO	2.562,63	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1.033.827,09
(-) GASTOS OPERACIONALES		872.041,88
GASTOS DE PROD Y ADM	823.696,63	
Sueldos y salarios	141.119,88	
Horas Extras	14.089,29	

Aporte Patronal	18.857,91	
Décimo Tercer Sueldo	12.934,11	
Décimo Cuarto Sueldo	9.000,00	
Vacaciones	0,00	
Fondo de Reserva	11.912,12	
Utiles de Oficina	1.009,00	
Suministros -Utiles Aseo y Limpieza	481,36	
Servicios Básicos	8.982,29	
Impuestos Municipales	595,69	
Alimentacion y Refrigerios	41.229,14	
Papelería y formularios	0,00	
Mantenimiento de Vehículos	6.340,95	
Mantenimiento y Reparaciones	74.762,71	
Combustibles	4.696,50	
Gastos Varios	43.774,16	
Mantenimiento Arreglos		
Adecuaciones	161.146,32	
Herramientas	15.289,53	
Gasto Transporte	95.133,72	
Gasto Internet	1.060,00	
Servicios Profesionales	86.120,01	
Suministros para la Produccion	41.813,70	
Depreciaciones	33.348,24	
GASTOS DE VENTAS		2.218,00
Publicidad	2.218,00	
GASTOS FINANCIEROS		46.127,25
Gastos Bancarios	1234,28	
Gasto Interes	44.892,97	
UTILIDAD GRAVABLE		161.785,21
15 % Participación Trabajadores		24267,78
Impuesto a la Renta		35253,71
UTILIDAD NETA		102263,72

ESCOBAR ORTIZ CESAR GENARO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INGRESOS ORDINARIOS		
INGRESOS TOTALES		1.956.954,40
Ventas Tarifa 0%	239,40	
Ventas Tarifa 12%	<u>1.956.715,00</u>	
(-) COSTO DE PRODUCCION		1.099.353,81
INV INICIAL MP	34.690,58	
(+) COMPRAS NETAS MP	<u>1.195.192,01</u>	
(-) INV FINAL MP	125.565,52	
INV INICIAL PRODUCTO		
(+) TERMINADO	2.562,63	
INV FINAL PRODUCTO		
(-) TERMINADO	<u>7.525,89</u>	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		857.600,59
(-) GASTOS OPERACIONALES		700.714,09
GASTOS DE PROD Y ADM		662.948,92
Sueldos y salarios	173.287,82	
Horas Extras	15.191,23	
Aporte Patronal	22.900,22	
Décimo Tercer Sueldo	15.706,61	
Décimo Cuarto Sueldo	10.406,00	
Fondo de Reserva	13.968,21	
Vacaciones		
Útiles de Oficina	1.431,96	
Gasto impresión	130,00	
Equipo de Oficina	359,17	
Suministros -Útiles Aseo y Limpieza	191,86	
Servicios Básicos	10.546,36	
Mantenimiento equipo	1.153,68	
Impuestos Municipales	582,47	
Alimentación y Refrigerios	21.511,82	
Papelería y formularios	0,00	
Mantenimiento de Vehículos	5.821,42	
Mantenimiento Maquinaria	4.370,81	
Combustibles	5.246,67	
Repuestos	19.417,39	
Gastos Varios	12.916,21	
Mantenimiento Arreglos Adecuaciones	134.989,19	
Gasto Transporte	63.504,26	
Gasto Internet	1.820,00	
Servicios Profesionales	3.240,00	

Herramientas	4.740,14	
Suministros para la Producción	57.817,57	
Uniformes y ropa de Trabajo	9.931,80	
Aguinaldo Navideño	4.339,45	
Provisión Ctas Incobrables	2.510,63	
Depreciaciones	44.915,97	
GASTOS DE VENTAS		16.749,22
Publicidad	16.749,22	
GASTOS FINANCIEROS		21.015,95
Gastos Bancarios	1537,45	
Gasto Interes	19.478,50	
UTILIDAD GRAVABLE		156.886,50
15 % Participación Trabajadores		23532,98
Impuesto a la Renta		33072,57
UTILIDAD NETA		100280,96

Anexo 7. Presupuesto de marketing del 2012 al 2013

CONCEPTO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTI.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO
PROMOCIONES												
Participación en la feria Quito Feria de tolvas Nacionales 24-26 noviembre												
Trípticos (1 millar)						220,00						
Banners (3 unid)						90,00						
Alquiler del espacio de feria						3000,00						
Llaveros / Monederos						200,00						
Modelos para la exposición						200,00						
Hospedaje y comida de Expositores						240,00						
Arreglos del stan y otros imprevistos						150,00						
IMAGEN												
Tarjetas (1 Millares)	35,00											
Hojas membr. (2000 uni)	240,00											
Creación pag. Web	500,00											
Catálogos (Muestras)	380,00											
VALLAS PUBLICITACIAS												
Diseño, impresión e instalada	700,00											
Suscripción Asoc. Nac. de Carroceros		70,00										
Alquiler del espacio físico	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Mantenimiento vallas							150,00					
CAPACITACIONES												
Capacitación personal de ventas	200,00											
Capacitación personal operativo		166,00	166,00	166,00	166,00	166,00	166,00					
Maneras de manufacturar cuero				1250,00								
COSTO MENSUAL	2135,00	316,00	246,00	1496,00	246,00	4346,00	396,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00

Anexo 8. Fotos de I.M.ESCO

