

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL  
ENFOCADO AL BALANCED SCORECARD PARA IDC.  
INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER (MBA.) EN  
GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Dr. VÍCTOR FABRICO ORTIZ ALDEAN**  
fabriciov2005@yahoo.com

**DIRECTOR**  
**Ing. Héctor Jara Martínez MBA**  
inghara@hotmail.com

**Quito, Febrero 2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Víctor Fabricio Ortiz Aldean, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley, por la Propiedad Intelectual, por su Reglamento y su normativa institucional vigente

---

Víctor Fabricio Ortiz Aldean  
C.C. 190024952-3

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación fue desarrollado por el Dr. Víctor Fabricio Ortiz Aldean, bajo mi supervisión

---

Ing. Héctor Jara Martínez Mba.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMEINTO**

Esta investigación es el resultado del esfuerzo y dedicación no solo de su autor, sino también del trabajo desinteresado de otras personas, quienes de uno u otra manera han contribuido con su generosidad a su realización.

En primer lugar, debo agradecer a Dios por haberme permitido la realización de esta investigación, la cual significa la concreción de una de mis metas personales.

Agradezco de manera especial a mí Director de Tesis el Ing. Héctor Jara Martínez MBA., por haberme guiado y orientado acertadamente en mi trabajo de investigación.

Al Ing. Enrique Muñoz MBA, por su permanente motivación y asesoría.

Al señor Ángel Guilcapi Ocaña, Gerente General de IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., por haberme brindado las facilidades para la recopilación de la información requerida, para la culminación exitosa del presente documento de titulación.

Finalmente agradezco a las autoridades, personal docente y personal administrativo de la prestigiosa Escuela Politécnica Nacional, por su asesoría y colaboración incondicional para la culminación del presente proyecto de grado.

Dr. Víctor Fabricio Ortiz Aldean

## **DEDICATORÍA**

A mi Dios supremo creador de todas las cosas por ser lámpara en mis sueños y lumbrera en mi camino.

A mis padres Bertha y Víctor por haberme inculcado los valores y principios necesarios para tomar decisiones acertadas en mi vida y alcanzar las metas trazadas.

A mis hermanos, por su amor y apoyo incondicional en cada paso que he dado no solamente en lo académico, sino durante todos los días mi vida.

A mi esposa Irma, a mis hijas Martina y Camila, fuente de inspiración permanente de motivación para superarme cada día más y poder luchar juntos para que la vida nos depare un futuro mejor.

Dr. Víctor Fabricio Ortiz Aldean

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORÍA.....	V
INDICE DE CONTENIDO.....	VI
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE CUADROS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 EL NUEVO ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.....	3
1.3 BASE LEGAL.....	6
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	11
1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
CAPITULO II.....	13
2    MARCO TEÓRICO.....	13

2.1	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	13
2.1.1	AUDITORIA INTERNA.....	13
2.1.2	AUDITORÍA EXTERNA .....	15
2.1.3	DECLARACIÓN DE LA MISION Y VISIÓN DEL NEGOCIO.....	17
2.1.4	LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	19
2.1.5	MARCO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	19
2.2	LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	23
2.3	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
2.3.1	OBJETIVOS Y POLÍTICAS ANUALES.....	25
2.3.2	ASIGNACIÓN DE RECURSOS .....	27
2.4	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	27
2.4.1	TENDENCIAS DE LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:.....	28
2.5	LA ADIMINISTRACION DE PROCESOS .....	30
2.5.1	CLASES DE PROCESOS: .....	30
2.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	31
2.6.1	DEFINICIÓN.....	31
2.6.2	FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	32
2.6.3	POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL ...	33
2.7	METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	33
2.8	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	37
2.8.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	38
2.8.2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	39
2.8.3	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO .....	42
2.9	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES .....	44
2.9.1	DEFINICIÓN DE INDICADORES .....	44
2.9.2	DIMENSIONES RELEVANTES DEL DESEMPEÑO.....	44
2.9.3	INDICADORES FINANCIEROS.....	45
2.9.4	INDICADORES NUMÉRICOS.....	46
2.10	MAPA ESTRATÉGICO.....	46
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>48</b>
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO.....</b>	<b>48</b>
3.1	INTRODUCCIÓN.....	48
3.2	ANÁLISIS FODA.....	49
3.3	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
3.3.1	TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA .....	51
3.3.2	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA INFORMACIÓN TABULADA .....	51

3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	51
3.5	Tabla 1 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	54
3.6	Tabla 2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	56
3.7	Tabla 3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO .....	58
3.8	Tabla 4 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO .....	60
3.9	Tabla 5 MATRIZ EFI.....	62
3.10	Tabla 6 MATRIZ EFE.....	64
3.11	MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	66
<b>4</b>	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>68</b>
	<b>4. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADO AL BALANCED SCORECAR PARA IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA. ....</b>	<b>68</b>
	<b>4.1 FASE DE COMPROMETIMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO.....</b>	<b>68</b>
	<b>4.1.1 ESTRUCTURA POR PROCESOS DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.....</b>	<b>69</b>
	<b>4.2 FASE DE ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “IDC., INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA LTDA.” 2012 - 2016 .....</b>	<b>117</b>
	<b>4.2.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO D ELA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>119</b>
	<b>4.2.2 RELACIÓN CAUSA EFECTO ENTRE FACTORES .....</b>	<b>120</b>
	<b>4.3 FASE DE ESTRUCTURACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>- 134 -</b>
	<b>4.4 FASE DE PRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECAR DE IDC., INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.....</b>	<b>- 137 -</b>
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>- 139 -</b>
	<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>- 139 -</b>
	<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 140 -</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>- 164 -</b>

## Lista de Gráficos

Gráfico	Nº 1 .....	78
Gráfico	Nº 2 .....	79

Gráfico	Nº 3 .....	80
Gráfico	Nº 4 .....	81
Gráfico	Nº 5 .....	82
Gráfico	Nº 6 .....	83
Gráfico	Nº 7 .....	- 121 -

### **Lista de Cuadros**

Cuadro	Nº 1.....	15
Cuadro	Nº 2.....	17
Cuadro	Nº 3.....	19
Cuadro	Nº 4.....	21
Cuadro	Nº 5.....	22
Cuadro	Nº 6.....	38
Cuadro	Nº 7.....	39
Cuadro	Nº 8.....	42
Cuadro	Nº 9.....	43
Cuadro	Nº 10.....	47
Cuadro	Nº 11.....	75

### **Lista de tablas**

Tabla	Nº 1.....	54
Tabla	Nº 2.....	56
Tabla	Nº 3.....	58
Tabla	Nº 4.....	60
Tabla	Nº 5.....	62
Tabla	Nº 6.....	64
Tabla	Nº 7.....	67

### **Lista de anexos**

<b>ANEXO A ENCUESTA</b> .....	- 141 -
<b>ANEXO B</b> .....	- 154 -

## **RESUMEN**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

IDC. INTRAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA. Es una empresa Importadora Mayorista de Computadoras, Suministros y Electrodomésticos, creada el 14 de de septiembre del 2000.

El presente proyecto se apoya en los lineamientos del enfoque cualitativo que se caracteriza por partir del problema que enfrenta IDC., y estar sustentado en la variable del Modelo de Gestión Estratégico, utilizando las investigaciones descriptiva y exploratoria, que serán las directrices para el desarrollo de este estudio, con el apoyo de métodos y técnicas científicas que permitirán la recolección de datos de los empleados y directivos de la empresa, para luego ser sometido a un análisis e interpretación.

Este trabajo de investigación empieza con la descripción de los grupos de interés de IDC., el diagnóstico estratégico de las áreas identificando sus debilidades y sus fortalezas, además de las oportunidades y las amenazas que el entorno ofrece. También se definieron la visión y la misión de la empresa, señalando sus propósitos y sus aspiraciones. Esto sirvió para dibujar la estrategia a través de un mapa estratégico proyectando la visión creada en diferentes perspectivas e identificando en cada una de ellas los objetivos estratégicos, con construcción de

indicadores que permitan a IDC., direccionar su rumbo estratégico y generar planes de acción para el mejoramiento continuo de los objetivos estratégicos.

De este modo, se pretende mejorar la productividad y los niveles de competitividad, además de la presentación de la información de manera integral para la toma de decisiones efectivas.

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard and Balanced Scorecard is a management model that translates the strategy into interrelated objectives, measurable through indicators and linked to action plans that align the behavior of all members of the organization

IDC. COMPUTER INTRAMERICANA CIA. LTDA. It is a company Importer Wholesale Computer supplies and appliances, created on September 14, 2000.

This project is based on the guidelines of the qualitative approach is characterized by the splitting of the problem for IDC. American Computer Co., Ltd., and be supported by the variable of Strategic Management Model using descriptive and exploratory research, which will be the guidelines for the development of this study, supported by scientific methods and techniques that will allow collection of data from 50 employees and executives of the company, before being subjected to analysis and interpretation.

This research begins with a description of the interest groups IDC. The strategic assessment identifying areas of weaknesses and strengths, as well as opportunities and threats that the environment offers. They also defined the vision and mission of the company, stating its aims and aspirations. This served to draw the strategy through a strategic map projecting the vision created in different perspectives and identifying in each strategic objectives, with construction of indicators to IDC., Directing its strategic direction and generate action plans for continuous improvement of the strategic objectives.

This is intended to improve productivity and competitiveness levels, in addition to presenting information in an integrated manner for effective decision making.

# CAPÍTULO I

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, el cual ofrece un sin número de oportunidades de ingresar a mercados totalmente variables, pero a su vez éstos son complejos y muy competitivos; en donde el cliente requiere altos niveles de satisfacciones, lo cual significa que el producto y/o servicio que brinda la empresa deberá cumplir altos niveles de calidad para que sea competitivo, razón por la cual la gerencia tiene que ser efectiva y establecer e implantar un Modelo de Gestión Estratégico, el mismo que le servirá para analizar, medir, evaluar y tomar decisiones concretas en cuanto al comportamiento organizacional.

Las organizaciones irremediablemente, han sido afectadas por esta tendencia de principio de milenio, el cual viene marcado por una férrea competencia de mercado, que lleva consigo una necesidad desesperada de obtener más ganancias al costo que sea necesario, aunque para otros la misma obtención de ganancias está dada por la disminución de dichos costos.

La presente investigación está dirigida a la empresa IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., posicionada en la ciudad de Quito, que servirá como modelo en cada una de las áreas de la organización. Los cambios que se espera alcanzar con su empleo serán cuantificables y significativos, comprobados con índices de gestión estructurados, que analizados permitirán la reorientación de los esfuerzos, optimizando de esta manera la gestión organizacional y toma de decisiones.

IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., en la actualidad viene presentando problemas en cuanto al manejo de sus procesos administrativos y operativos tales como: la centralización de las responsabilidades, control administrativo y toma de decisiones llevados de manera empírica, la inexistencia de planes, programas y proyectos bien definidos acorde a las necesidades de los

escenarios en que se desenvuelve, la participación limitada y colaboración de sus miembros en la formulación de objetivos y estrategias que contribuyan al desarrollo de las mismas, así como la reducida gestión de calidad de los productos y/o servicios, además de la inexistencia de parámetros que permitan valorar la gestión y el desempeño actual en general.

La falta de un Modelo de Gestión Estratégico acorde con los requerimientos de los escenarios actuales que defina la estructura organizacional, sistemas de gestión y de toma de decisiones, la tecnología de la información, no le permite mejorar su productividad como unidad generadora de valor.

El desarrollo del presente estudio trata de impulsar la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica Empresarial enfocado al Balanced Scorecard para IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., proyectada con una perspectiva de trabajo con lineamientos concretos y bien estructurados a fin de que constituya una herramienta gerencial práctica y efectiva, que facilite la gestión, la toma de decisiones en forma competitiva, utilizando nuevas técnicas y prácticas operativas que alcancen el máximo rendimiento en el empleo del recurso humano, financiero, material y tecnológico.

Finalmente, el esquema del informe del proyecto se encuentra estructurado en cinco capítulos: El Capítulo I, corresponde a la Introducción la misma que hace referencia al nuevo enfoque de participación de IDC., Interamericana de Computación, la base legal sobre la cual se sustenta la empresa, así como su planteamiento del problema, justificación y los objetivos del presente trabajo de investigación. El Capítulo II, en el se aborda el Marco Teórico, cuyo contenido está sustentado sobre conceptos básicos de la planificación estratégica y el Balanced Scorecard. El Capítulo III, consiste en el Diagnóstico de la Situación Actual de IDC., que de manera concreta se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de la organización. El Capítulo IV, establece un Modelo de Gestión Estratégica Empresarial enfocado al Balanced Scorecard para IDC. Interamericana de Computación. Finalmente se expone el Capítulo V, en el que se define las Conclusiones y Recomendaciones.

## **1.2 EL NUEVO ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.**

La descentralización y la democratización de los procesos sociales son temas de reciente importancia en todo el mundo, lo que ha puesto en un primer plano las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de los enfoques participativo y estratégico en los procesos de gestión en las diferentes esferas del quehacer cotidiano. Consecuentemente, sobre el mundo del trabajo, muchos autores señalan la imperiosa necesidad de incluir el nuevo enfoque participativo de las empresas en los ámbitos de la gestión en general.

El desarrollo sostenible de las empresas se pondrán de manifiesto en las próximas décadas, en el marco de tres posibles escenarios que sugieren que la lucha contra las deslocalizaciones productivas será intensa a corto plazo, que Europa tiene una gran oportunidad para desarrollar un modelo ejemplar, y que los gobiernos deberán incentivar a las empresas para que adopten practicas de sostenibilidad en sus estrategias mundiales. Lo esencial es que la empresa replantee su papel como motor del desarrollo sostenible. Estos tres escenarios los denominaremos respectivamente como siguen:

“El triunfo de los mercados” (Título que corresponde a uno de los cinco escenarios analizados por la Célula Prospectiva de la Comisión Europea, Bertrand, 1999). El nuevo orden económico internacional” (Expresión vinculada a la organización internacional del mundo después de la guerra fría). "Otro mundo es posible” (Título promovido por los foros alternativos de Porto Alegre).

### **Escenario1: El triunfo de los mercados**

Este escenario mantiene la tendencia de la liberación de los movimientos de los bienes y servicios hasta llegar a los mercados mundiales sin barreras comerciales, cumpliendo los objetivos de la Organización Mundial del Comercio. En este escenario, los gobiernos adoptan como objetivo la creación de un

ambiente regulador que no grave el costo empresarial y en consecuencia, promueven la competitividad como ideología dominante económica y social.

### **Escenario 2: El nuevo orden económico internacional**

En este escenario, los gobiernos reaccionan frente al desarrollo de un sector privado que se eleva sobre las fronteras nacionales, reforzando la regulación pactada a nivel internacional. El proceso de institucionalización de la economía mundial, liderado por los países industriales avanzados de la OCDE, sale reforzado, con nuevas tareas de regulación para evitar los abusos de poder en los mercados, tanto en el ámbito financiero como en el de la economía real.

Una redefinición del sistema internacional en grandes bloques regionales permite un sistema de geometría variable en el que algunas regiones, como la Unión Europea y su entorno, pueden avanzar más rápidamente en el proceso de regulación de los mercados

La fuerza ideológica dominante en este escenario lo proporciona la escuela de pensamiento positivista, y desde el punto de vista del desarrollo sostenible global, este escenario permite una difusión progresiva de las buenas prácticas a partir de experiencias de índole regional.

### **Escenario 3: Otro mundo es posible**

La Referencia Porto Alegre señala la importancia atribuida a este escenario a los movimientos alternativos, y en especial a las ONG que priorizan cambios radicales de la organización mundial, en reacción de perspectivas de no – sostenibilidad que plantea el primer escenario sobre el triunfo de los mercados.

La punta de lanza de estos movimientos la constituyen los antiglobalizadores (The International Forum on Globalization, 2002) y su oposición activa tanto al mercado, como a buena parte de la regulación mundial es decir a la OMC y al

Fondo Monetario Internacional y al Grupo de los Países más Industrializado (G-7), acusada de apoyar la globalización por el mercado.

### **Escenarios posibles en el Ecuador.**

La globalización de las empresas dedicadas a la venta de tecnología ecuatorianas, permitieron que estas se fusionaran en los últimos años, unas prosperaron, otras tantas fracasaron, un sinnúmero de empresas de manufactura se convirtieron en proveedores de comercio electrónico de equipos de computación, y numerosas empresas rivales se asociaron. Las ventajas competitivas desarrolladas por estas empresas y mantenidas durante largo tiempo se erosionaron y dieron lugar a otras nuevas de acuerdo con los escenarios de inéditos desafíos y paradigmas preponderantes, así como un alto nivel de competitividad de las instituciones, el trabajo en equipos de participación mutua, que garanticen servicios y/o productos con estándares de calidad a sus clientes internos y externos; alcanzar este desafío implica entre otros el estructurar un Modelo de Gestión Estratégico Empresarial enfocado al Balanced Scorecard, ya que los retos que enfrentan las empresas de cualquier tamaño en la actualidad son mayores que nunca.

Tener una excelente estrategia es muy importante para las organizaciones de tecnología de información y comunicaciones en un mundo competitivo de los negocios de hoy. Pero en la nueva economía ecuatoriana se hace más importante que nunca la habilidad de las organizaciones para ejecutar las estrategias y lograr así los resultados, teniendo en cuenta los continuos cambios del mercado y de la competencia como parte de la realidad de la empresa. El precio y la calidad de los productos y servicios de las empresas deberán ser competitivos a nivel mundial y no únicamente a nivel local.

Considerando, que las iniciativas empresariales actuales y proyectadas tienen la tendencia relevante de contar con un modelo de gestión que les aventaje como elemento de posicionamiento frente a la competencia y al ambiente de negocio, tratándose entonces de una herramienta versátil.

Un Modelo de Gestión Estratégico Empresarial Enfocado al Balanced Scorecard, permitirá a IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la organización en función de una visión prospectiva de futuro, mediante la ejecución técnica de los procesos de anticipación racional a los hechos futuros en su ámbito de gestión específica, más aún considerando el entorno global que se mantiene cambiando en forma acelerada en todos los campos, fundamentalmente en lo referente a las tendencias de liberalización comercial entre las naciones.

### **1.3 BASE LEGAL**

IDC. INTRAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA. Es una empresa Importadora Mayorista de Computadoras, Suministros y Electrodomésticos, creada el 14 de de septiembre del 2000 en la Notaría Cuarta del Cantón Quito, con domicilio en el Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador. La Matriz se encuentra ubicada en la Av. Universitaria Oe 6-46 y Santa Rosa.

El objeto social según los estatutos de la compañía es:

- La importación, distribución de los equipos partes y suministros de computación, electrodomésticos y sistemas electrónicos;
- Brindar servicio técnico y de mantenimiento de computadoras;
- Capacitar al público con la apertura de cursos, seminarios y eventos sobre tecnología, mantenimiento de hardware y software.

El plazo de duración de la compañía es de veinte años a partir de la inscripción de la escritura de fundación de la compañía en el Registro Mercantil, pero podrá sin embargo disolverse antes del vencimiento del plazo o acordar la prórroga del mismo, previo el cumplimiento de los requisitos de ley.

El capital Social de la Compañía es de quinientos dólares de los estados unidos, dividido en quinientas participaciones de un dólar cada una, igual, acumulativa e indivisible. El capital se encuentra suscrito y pagado en su totalidad en la forma que se especifica en el artículo vigésimo noveno de este Estatuto Social.

Corresponde a la Junta General resolver sobre el aumento o disminución de capital social en los términos de los artículos ciento diez y ciento once de la ley de Compañías publicada en el Registro Oficial trescientos doce del cinco de noviembre de mil novecientos noventa y nueve. Los certificados de Aportación de la compañía entregará a cada socio un certificado de aportación, en la que constará necesariamente su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su aporte les corresponden.

La participación que tiene el socio en la compañía es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que estos designen. La participación que tiene el socio en la compañía es transferible por actos entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la misma o de terceros, si se obtuviese el consentimiento unánime del capital social y se cumplieren los requisitos señalados en el Artículo ciento trece de la Ley de Compañías. La compañía llevará un libro de socios y participaciones en la cual se inscribirán las sesiones de participaciones y cualquier variación respecto al derecho sobre ellas.

Los derechos de los socios son los determinados en el artículo ciento catorce de la ley de compañías; en tanto que las obligaciones se encuentran enunciadas en el artículo ciento quince del mismo cuerpo legal. La responsabilidad de los socios se limita al monto de las participaciones por ellos suscritas, salvo las excepciones previstas en la ley.

La compañía será gobernada por la junta general de socios y administrada por el presidente y por el gerente.

El Presidente de la compañía será elegido por la Junta General de socios por un período de cinco años, pudiendo ser elegido indefinidamente, siendo sus atribuciones y deberes los siguientes:

- Presidir las sesiones de la Junta General;
- Suscribir a las actas de la Junta General;
- Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados de aportación;

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y las disposiciones de la ley;
- Subrogar al Gerente en caso de ausencia temporal o definitiva. Si la ausencia fuera definitiva, convocará inmediatamente a una Junta General para llenar la vacante del Gerente; y,
- Las demás previstas en la Ley de Compañías y en el presente estatuto social.

El Gerente de la compañía será elegido por la Junta General de los socios para un periodo de cinco años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. En caso de que hubiere terminado el período para el cual fue nombrado y que la Junta General no lo reelija o sustituya con un nuevo Gerente, este seguirá actuando con funciones prorrogadas hasta que el órgano de gobierno decida lo procedente. Para ser gerente no se requiere ser socio de la compañía, sus atribuciones son las siguientes:

- Convocar a Junta General;
- Actuar como secretario de la Junta General;
- Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación;
- Suscribir conjuntamente con el presidente las actas de la Junta General; siempre que hubiere actuado como secretario;
- Subrogar al Presidente por falta temporal o definitiva. En caso de ausencia definitiva, el gerente convocará a la Junta General para llenar la vacante;
- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y las disposiciones de la Ley; y,
- Las demás previstas en la ley de Compañías y en el presente estatuto.

Por Ausencia del presidente en las Juntas Generales o por decisión de este organismo, se podrá designar de entre los socios a la persona que presida una junta determinada. Así mismo, cuando se estime conveniente, este ante el gobierno podrá nombrar un secretario ad-hoc de entre los socios, igualmente para una específica reunión.

A las juntas Generales concurrirán los socios personalmente o por medio del representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito con carácter de especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

La Junta general nombrará un comisario anualmente, el mismo que tendrá derecho ilimitado de inspección y vigilancia de las operaciones sociales sin dependencia de la administración y en interés de la compañía

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, la gestión estratégica empresarial ha evolucionado y comprende desde la implementación de procesos y análisis situacional para incursionar en nuevos mercados. La estabilidad y funcionamiento de las empresas se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

Frente a estos cambios que se han producido en el entorno, es importante precisar que IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., carece de un Modelo de Gestión Estratégico, que le permita reaccionar con rapidez a estos retos, sobre todo si reciben presiones externas; además, el actual ambiente altamente competitivo y la presión de siempre estar produciendo resultados, hace necesaria la imaginación y visión para desarrollar nuevos planes, programas y proyectos que maximicen el beneficio de sus clientes.

Además IDC, viene presentando problemas en cuanto a la definición de su estructura organizacional, al manejo de sus procesos administrativos y operativos tales como: la centralización de las responsabilidades, control administrativo y toma de decisiones llevados de manera empírica; la inexistencia de planes, programas y proyectos bien definidos acorde a las necesidades de los escenarios en que se desenvuelve; la participación limitada y colaboración de sus miembros en la formulación de objetivos y estrategias que contribuyan al desarrollo de las

mismas; así como la reducida gestión de calidad de los productos y/o servicios; y, la inexistencia de parámetros que permitan valorar la gestión y el desempeño actual en general. La falta de un Modelo de Gestión Estratégico acorde con los requerimientos de los escenarios actuales que defina la estructura organizacional, sistemas de gestión y de toma de decisiones, la tecnología de la información, no le permite mejorar su productividad como unidad generadora de valor.

Por todo lo expuesto, con la aplicación del presente proyecto en IDC Interamericana de Computación, se podrá enfrentar los cambios del mercado, entre ellas la competencia, y cada vez la necesidad de satisfacer los requerimientos del cliente, es por ello que se ve la necesidad imperiosa de desarrollar mejor sus capacidades, a través de un Modelo de Gestión Estratégica con un enfoque al Balanced Scorecard.

## **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un modelo de gestión estratégico empresarial enfocado al balanced scorecard en IDC Interamericana de Computación de la ciudad de Quito.

### **1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional en IDC Interamericana de Computación que le permita producir conocimientos y acciones para la toma de decisiones.
- Diseñar una planificación estratégica para IDC Interamericana de Computación que le permita definir los objetivos estratégicos, políticas y estrategias.
- Establecer los planes, programas y proyectos de acuerdo al modelo de planificación en IDC Interamericana de Computación.
- Determinar un sistema de indicadores de gestión a través del Balanced Scorecard para IDC Interamericana de Computación.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En la actualidad toda organización ya sea esta lucrativa y no lucrativa, deberá de contar con estrategias que le permitirán alcanzar sus objetivos, de esta manera podrá cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de manera armónica y consistente.

El establecer un modelo de gestión estratégico empresarial, constituye el proceso por el cual los directivos de IDC., preverán su futuro y desarrollarán los procesos y operaciones necesarias para alcanzarlo, prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; esto implicará la convicción de lo que hoy hacemos, podrá influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Si tomamos en cuenta, de que la mayoría de los directivos consideran que una planificación estratégica ayuda a la modernización de la organización, tienen una limitada visión sobre considerarla como una técnica administrativa de gestión empresarial moderna, que permitirá una efectiva toma de decisiones basadas en una información integral.

A través del presente trabajo de investigación, se ayudará a cambiar esta antigua perspectiva por una que realmente contribuya a encaminar una gestión moderna considerando la información de manera integral

Básicamente, un modelo de gestión estratégico enfocado al Balanced Scorecard es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo, se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia.

## **1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Un aspecto importante en este trabajo de investigación, tiene que ver con la hipótesis, debido a que éstas son el medio por el cual se responde a la formulación del problema de investigación y se operacionalizan los objetivos.

“Un Modelo de Gestión estratégico empresarial enfocado al Balanced Scorecard en IDC. Interamericana de Computación, permitirá una gestión competitiva como una empresa del sector comercial”

Es necesario indicar que las hipótesis de esta investigación sirve para confirmar como deberá ser el Modelo de Gestión Estratégico Empresarial, porque no se lo logra instrumentalizar en la estructura de IDC., para tal efecto debería transcurrir 5 años para conocer los resultados. Por lo tanto el análisis de las hipótesis se limita a verificar los resultados del trabajo de campo

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

**El resumen consolidado sobre la administración estratégica a continuación descrita, es planteada en el texto de Administración Estratégica de David Fred.**

##### **Definición de estrategia en general**

En la época de la Grecia antigua, el término estrategia tenía tantos elementos de planificación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos componen la base fundamental para la estrategia.

Los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la administración estratégica, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización.

##### **2.1.1 AUDITORIA INTERNA**

Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias, los cuales se definen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

##### **Proceso para realizar una auditoría interna.**

Requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores

clave se deberán clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

### **La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deberán aplicar juicios intuitivos.

Pasos para su estructuración:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
3. Asigne calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES IMPACTO</b>	<b>PESO DE IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION DE RESPUESTA</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>PLANES DE NEGOCIO ESTRATEGICO</b>	<b>0.40</b>	<b>4</b>	<b>1.6</b>
<b>SERVICIO DE CALIDAD</b>	<b>0.30</b>	<b>3</b>	<b>1.2</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>PERSONAL SUFICIENTE</b>	<b>0.20</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>
<b>CULTURA ORGANIZA.</b>	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.6</b>

Cuadro N° 1

Título Matriz EFI

Fuente <http://guarderiasipankids.blogspot.com/2010/07/direccionamiento-estrategico.html>

Autor Vargas Pintado Julia

## 2.1.2 AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias

### La Naturaleza de la Auditoría Externa

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

**Fuerzas Externas Clave:** Las fuerzas externas se dividen en 4 categorías generales:

1. FUERZAS ECONÓMICAS
2. FUERZA SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES
3. FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

#### 4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.

##### **La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Pasos para su estructuración:

1. Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa.
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).
3. Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Totales: El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0

El valor del promedio ponderado es 2.5

Entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES IMPACTO</b>	<b>PESO DE IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION DE RESPUESTA</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>BÚSQUEDA DE BIENESTAR SALUD NATURAL</b>	<b>0.30</b>	<b>3</b>	<b>0.9</b>
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	<b>0.30</b>	<b>4</b>	<b>1.2</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>CUIDADOS DEL MEDIO AMBIENTE</b>	<b>0.20</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>
<b>LIBRE MERCADO</b>	<b>0.20</b>	<b>2</b>	<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.9</b>

Cuadro N° 2

Título Matriz EFE

Fuente <http://guarderiasipankids.blogspot.com/2010/07/direccionamiento-estrategico.html>

Autor Vargas Pintado Julia

### **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

### **2.1.3 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO**

La misión describe el propósito de la organización, de sus clientes, sus productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica

#### **Importancia de una Misión Clara del Negocio**

KING y CLELAND (2009), recomienda la declaración cuidadosa de la misión por los siguientes motivos:

1. Garantizar un propósito unánime en la organización

2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización
3. Establecer una tónica general o clima organizacional
4. Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la organización
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización
6. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal manera que se puedan controlar y evaluar los parámetros e costos, tiempos y resultados

## ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La declaración de la misión debe contener 9 características o elementos:

	ELEMENTOS	PREGUNTA	EJEMPLO
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios Johnson y Johnson
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de AMAX son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compete la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Control Data se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales: .....
5	INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?	En este sentido la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover
6	FILOSOFIA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones..... San compañía

7	CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva	Cron Zellerbach se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desatando las capacidades de todos...
8	INTERES POR LA IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente Doww Chemical
9	INTERES POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones...Wachovia Cor

**Cuadro N° 3**  
**Título** Elementos de la Declaración de la Misión  
**Fuente** Conceptos de Administración Estrategia  
**Autor** FRED R, David (2008)

#### 2.1.4 LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias deberá ser congruente, normalmente entre 2 a 5 años.

**La naturaleza de los objetivos a largo plazo.-** Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deberán ser:

1. Cuantitativos
2. Mensurables
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerarquizados
7. Alcanzables
8. Congruentes

#### 2.1.5 MARCO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de 5

técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

1. La matriz DOFA
2. La matriz PEYEA
3. La matriz del BCG
4. La matriz IE
5. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades
2. Estrategias de debilidades y oportunidades
3. Estrategias de fuerzas y amenazas
4. Estrategias de debilidades y amenazas

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

## MATRIZ DOFA

<p><b>Dejar Siempre en blanco las debilidades</b></p>	<p><b>FUERZA - F -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Anotar las fuerzas</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES - D -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Anotar las debilidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES - O -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Anotar las oportunidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS - FO -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Usar las fuerzas para</li> <li>5. aprovechar las oportunidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS - DO -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Superar las debilidades</li> <li>5. aprovechando las oportunidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>Amenazas - A -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Anotar las amenazas</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>Estrategias - FA -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Usar las fuerzas para</li> <li>5. evitar las amenazas</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>Estrategias - DA -</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Reducir las debilidades y</li> <li>5. evitar las amenazas</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>

**Cuadro**    N° 4  
**Título**    Matriz FODA  
**Fuente**    Conceptos de Administración Estratégica  
**Autor**     FRED R, David (2008)

## LA ETAPA DE LA DECISIÓN

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste revelan estrategias alternativas viables.

### La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. La MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

#### La matriz cuantitativa de la planificación estratégica –MCPE-

Factores clave	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<b>Factores externos</b> Economía Políticos/legales/gubernamentales Sociales/culturales/demográficos/ambientales Tecnológicos Competitivos				
<b>Factores internos</b> Administración Marketing Finanzas/Contabilidad Producción/Operaciones Investigación y Desarrollo Sistemas de información computarizados				

**Cuadro** N° 5

**Título** La matriz cuantitativa de la planificación estratégica –MCPE-

**Fuente** Conceptos de Administración Estrategia

**Autor** FRED R, David (2008)

Consta esta matriz MCPE de:

1. Factores clave internos y externos

2. Estrategias alternativas viables
3. Consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
4. Consta de estrategias alternativas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE, y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares.

## **2.2 LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Este Proceso deberá incluir a todos los representantes de la empresa, de divisiones, departamentos, entre otros. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deberán analizar y discutir en una junta o juntas y llevarse por escrito. Una vez presentadas y entendidas, se califican, por orden de su atractivo:

- 1 = no se debe poner en práctica
- 2 = se podría poner en práctica
- 3 = se debería poner en práctica
- 4 = se debe poner en práctica

Este proceso producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia que refleja la opinión del grupo.

### **Aspectos Culturales de la Elección de Estrategias**

Incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. Es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades.

Siempre que dos empresas se fusionan es muy importante evaluar y considerar los vínculos entre cultura y estrategia.

### **Las Políticas para Elegir Estrategias**

Todas las organizaciones son políticas. La administración de las relaciones políticas es parte integral del proceso para crear entusiasmo y espíritu de grupo en una organización.

En esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización deberá establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

### **2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia ideada se deberá traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, y se han comprometido a contribuir en el éxito de la empresa.

#### **Naturaleza de la Implementación de la Estrategia**

La buena formulación de estrategias no garantiza su buena implementación. La implementación de las estrategias difiere de la formulación de las estrategias en varios puntos fundamentales.

Existen algunos aspectos administrativos básicos para la implementación de estrategias:

- Establecer objetivos anuales
- Elaborar políticas
- Asignar recursos
- Alterar la estructura organizativa existente
- Revisar los planes de incentivos y remuneraciones
- Reducir la resistencia al cambio
- Adecuar a los gerentes con la estrategia
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia

- Adecuar los procesos de producción/operaciones
- Promover una buena función de recursos humanos

Los cambios administrativos no siempre serán más amplios cuando las estrategias implantadas lleven a la empresa hacia un gran curso nuevo.

### **2.3.1 OBJETIVOS Y POLÍTICAS ANUALES**

#### **OBJETIVOS**

Esta actividad descentralizada involucra en forma directa, a todos los gerentes de una organización. La participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso.

Los objetivos anuales son esenciales para implementar las estrategias porque:

1. Son la base para asignar recursos
2. Son un mecanismo primordial para evaluar gerentes
3. Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo
4. Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización

#### **Propósitos de los objetivos anuales:**

1. Sirven de directrices para la acción, porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización
2. Presentan una fuente de legitimidad en una empresa porque justifican las actividades ante las partes interesadas
3. Sirven como parámetros del desempeño
4. Suelen ser una fuente importante de motivación e identificación para los empleados
5. Ofrecen incentivos para el desempeño de gerentes y empleados
6. Sientan las bases para el diseño de la organización

### **Las Políticas:**

1. Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias.
2. Son instrumentos que sirven para implementar estrategias.
3. Imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas, que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos.
4. Aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.
5. Comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos.
6. Aumentan las probabilidades de la debida ejecución de estrategias.
7. Sientan las bases para el control administrativo.
8. Permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización.
9. Disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.
10. Aclaran quién hará qué trabajo.
11. Propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos problemas.
12. Sirven para guiar y dirigir el comportamiento.
13. Se pueden implementar en todas las divisiones y departamentos.
14. Funcionan como un mecanismo que sirve para implementar estrategias y alcanzar objetivos.
15. En la medida posible, se deberán establecer por escrito.
16. Representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas.

**EJEMPLO: Alrededor del 80% de las corporaciones de Estados Unidos han instituido políticas de “PROHIBIDO FUMAR”.**

Política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará alcanzar las metas

enunciadas.

### **2.3.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales.

Tipos de recursos que tienen el propósito de alcanzar los objetivos deseados:

1. Recursos financieros.
2. Recursos materiales.
3. Recursos humanos.
4. Recursos tecnológicos.

Factores que impiden la debida asignación de recursos:

1. Excesiva protección de los recursos.
2. Exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo.
3. Las políticas de la organización.
4. La vaguedad de las metas de las estrategias.
5. La escasa inclinación a correr riesgos.
6. Falta de conocimientos necesarios.

## **2.4 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **Naturaleza de la Evaluación de las Estrategia**

Actividades básicas:

1. Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
3. Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el deseméño se ciñe a los planes.
4. La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias.

5. En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización.
6. La evaluación de las estrategias deberá reconsiderar el corto y el largo plazo.

#### **2.4.1 TENDENCIAS DE LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

La evaluación de estrategias deberá llevar a los gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos. Deberá dar origen a la revisión de objetivos y valores y además estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Las actividades de la evaluación de estrategias se deberán realizar en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas.

#### **Como medir el desempeño organizacional:**

1. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
2. Investigar las desviaciones de los planes.
3. Evaluar el desempeño individual.
4. Analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

#### **Criterios para la Evaluación**

Dentro de los criterios para la evaluar la estrategia tenemos:

#### **Razones financieras clave para evaluar estrategias:**

1. Rendimiento sobre la inversión
2. Deuda a capital
3. Rendimiento del capital contable
4. Utilidad por acción

5. Margen de utilidad
6. Crecimiento de las ventas
7. Participación del mercado
8. Aumento de activos

#### **Criterios cuantitativos:**

1. La mayor parte de los criterios cuantitativos están enlazados a los objetivos anuales, más que con los objetivos a largo plazo.
2. En el caso de muchos criterios cuantitativos, diferentes métodos contables pueden producir diferentes resultados.
3. Cuando se derivan de criterios cuantitativos casi siempre intervienen juicios intuitivos.

#### **Aplicación de Medidas Correctivas**

Última actividad para evaluar estrategias. Requiere que se efectúen cambios para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro.

Ejemplos claves:

1. Alterar la estructura de la organización.
2. Reemplazar a una o varias personas claves.
3. Vender una división.
4. Revisar la misión del negocio.
5. Establecer o revisar los objetivos.
6. Elaborar nuevas políticas.

Es preciso tomar medidas correctivas a efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar los objetivos definidos. Las medidas correctivas despiertan la ansiedad de empleados y gerentes. Las investigaciones sugieren que la participación en las actividades para evaluar las estrategias, es una manera de superar resistencia al cambio.

## 2.5 LA ADMINISTRACION DE PROCESOS

La administración por procesos surge con la necesidad de satisfacer las nuevas condiciones de desarrollo de las nuevas organizaciones las mismas que hoy en día tienen que estar acorde con el mercado para ello necesitan objetivos, estrategias y planes de acción que sirvan como punto de referencia para asegurar que las decisiones que toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

Según Gestipolis la definición de proceso comprende:

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Ventajas: Aclara la organización, genera compromisos personales, ayuda a desarrollar controles efectivos, fallas en la enseñanza de los procesos al personal

### 2.5.1 CLASES DE PROCESOS:

- Proceso Agregador de Valor
- Proceso Gobernante
- Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo

Según la Dra. Dávila Sandra las clases de los procesos son:

**Proceso Agregador de Valor:** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conformes a los requerimientos del cliente, relacionados con la misión del Banco.

**Proceso Gobernante:** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

**Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo:** Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo (p.20)

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos es decir las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

## **2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

La presente investigación muestra el Diseño del Cuadro de Mando Integral con los respectivos indicadores indispensables para el desarrollo de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y trabajadores; como la integración de la misión y visión, de tal manera que la información que se obtenga contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo una toma de decisiones oportuna, efectiva y proactiva.

La característica principal del Cuadro de Mando Integral es que puede adecuarse a las necesidades de cada empresa, área de actividad o área de departamento, proporcionando distintos puntos de vista, para la toma de decisiones efectivas, utilizando distintos indicadores corporativos, estratégicos, operacionales.

Según Espinoza de los Monteros ( 2004):

Finalmente el Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. (p.76)

### **2.6.1 DEFINICIÓN**

Según Kaplan (2001) define:

El Cuadro de Mando Integral es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (p. 17-35).

De tal manera que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta innovadora que sirve para dirigir a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, enfocando todas las energías, habilidades, destrezas y conocimientos específicos de los protagonistas en la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Por lo expuesto, se puede definir al Cuadro de Mando Integral como una herramienta o modelo de gestión estratégica, que les brindará a las empresas la oportunidad de poder desplegar la visión hacia las distintas unidades administrativas por medio del ajuste de la estrategia y objetivos concretos, a través de indicadores íntimamente relacionados a unos procedimientos que le permitan a la organización alinear el comportamiento y acciones de todos sus involucrados.

## **2.6.2 FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Según Díaz de Ipaguirre:

El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Y que puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación sobre la estrategia y mejorarla. (p.3)

Se puede definir al Cuadro de Mando Integral como una herramienta que estimula

el aprendizaje del equipo directivo, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de alineación y retroalimentación (feedback) estratégico sustenta: el proceso estratégico y visión, donde los objetivos en los diferentes enfoques que se evalúan, se ponen al día, y se suplen, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos.

### **2.6.3 POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Según Kaplan (2000, 2004):

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas desean sobrevivir y prosperar en la alta competitividad del mercado actual, deben adoptar y utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. (p.34)

El Cuadro de Mando Integral es fundamentalmente una herramienta que sirve a las organizaciones para volver operativa la estrategia, no para la formulación de la misma. Además el CMI les permite a las organizaciones la medición de cuatro perspectivas integradas: financiera, cliente actual, los procesos internos, los empleados y el crecimiento de la organización.

## **2.7 METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Los pasos del Cuadro de Mando integral se describen a continuación:

### **Paso 1. Compartir y ajustar la misión y la visión de la empresa.**

Según Niveló Paúl (2002):

El objetivo de este paso consiste en someter a un análisis y discusión en el equipo de dirección de la organización sobre las categorías básicas de la estrategia. En este análisis se promueve el intercambio sobre:

- Los criterios de valor que se generan al cliente.
- Grado de desagregación y conocimiento de la estrategia en los miembros de la organización.
- Si están o no expresados en la actual misión y visión los principales valores de la organización.

Un aspecto importante a considerar es si la división posee una estrategia coherente. Sin una base estratégica sólida, lo que se haría en el Cuadro de Mando Integral es la suma de un conjunto de indicadores financieros y no financieros relacionados con la organización. (p.38).

La aplicación de este paso, determina el consenso del equipo directivo en los principales propósitos estratégicos de la organización, enfocados, a las necesidades los clientes, a las estrategias y a la generación de valor.

## **Paso 2. Determinar los Factores Críticos de Éxito en la Organización.**

El determinar los Factores Críticos de Éxito es una parte fundamental para identificar los aspectos que llevará al éxito o fracaso de una estrategia, así como para desarrollar los indicadores de desempeño. Identificar los factores comprende:

La Identificación de los Factores Críticos de Éxito, se realizará a través del método estructural, el mismo que favorece la determinación de la interdependencia de un factor sobre otro.

La aplicación de técnicas para obtener la información (encuesta, entrevista), ayudarán a la identificación de los factores que influyen en el desarrollo del negocio; sometidos al grupo de expertos, con el objetivo de alcanzar consenso, y establecer las relaciones entre dichos factores.

## **Paso 3. Alineación de los objetivos estratégicos con los Factores Críticos de Éxito y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

En este paso se procede a determinar si existe coherencia entre los objetivos estratégicos, los factores críticos y las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de ser necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las particularidades propias de la organización.

El encontrar coherencia entre las distintas áreas de la empresa es el propósito fundamental del análisis. Luego se realizará un análisis de los principales temas estratégicos como crecimiento, rentabilidad, calidad, competitividad de los precios, innovación, políticas de personal, entre otros, que responden a las siguientes preguntas:

Según Niven Paúl:

- ¿Cuáles son los criterios de valor que deseo entregar a los clientes?
- ¿Qué debo hacer con eficiencia y eficacia en mis procesos claves para dar más valor a los clientes?
- ¿Cuáles son los procesos internos claves para la generación de este valor a los clientes?
- ¿Cuáles son las nuevas habilidades y actitudes que necesita el personal para entregar ese valor a los clientes?
- ¿Qué efectos económico-financieros esperamos que se produzcan en esa entrega de valor a los clientes? (p.42)

La vía para obtener esta información primaria son las entrevistas individuales que se realizarán con los directivos de la organización en torno a los temas planteados con anterioridad. Con las entrevistas se logra un objetivo explícito que es la introducción del concepto Cuadro de Mando Integral a la alta dirección y obtener su opinión sobre la estrategia de la organización y la forma en que podrá traducirse a objetivos e indicadores para el cuadro de mando integral.

Con toda la información obtenida, se prepara una ronda de trabajo en equipo para presentar al consejo de dirección los resultados de las mismas, los que se someterán a debate para definir y/o aprobar los temas estratégicos de la organización.

El resultado final de este paso es la presentación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con sus factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos asociados

#### **Paso 4.- Arquitectura del sistema de indicadores**

La arquitectura de sistema de indicadores, se determinará de acuerdo a los resultados del paso anterior, la misma que parte de la definición de las fichas informativas para cada uno de los indicadores.

#### **Paso 5.- Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral.**

El desarrollo del Mapa Estratégico parte de la elaboración de la matriz para la concatenación de objetivos estratégicos, variables de acción y responsables por la ejecución.

Las fichas informativas presentan la siguiente estructura:

- Antecedentes del Indicador
- Características del Indicador
- Calculo y especificaciones de datos
- Información sobre la actividad.

Luego se desagregan variables de acción como objetivos para los niveles inferiores, a los que se les determina por las cuatro perspectivas indicadores de resultado y de guía de proceso. Además se presenta el árbol de indicadores estratégicos de la empresa que guía los análisis posteriores de los resultados de la organización.

#### **Paso 6.- Definición de las formas de acción a partir de la implantación del Cuadro de Mando Integral.**

En este paso se procede a la definición de un marco de acción para la interpretación de los indicadores propios de la estrategia y en especial el desarrollo del proceso de análisis de los resultados.

Este proceso estará compuesto de dos enfoques; el cualitativo, que tiene por objetivo, evaluar las percepciones de los clientes tanto internos como externos de la organización, así como de sus proveedores a través de encuestas, entrevistas, cuestionarios y el enfoque cuantitativo que comprende las desviaciones en el marco económico-financiero de la división.

De forma general, el proceso de análisis tiene 4 fines fundamentales para el directivo:

Según Paúl Niven:

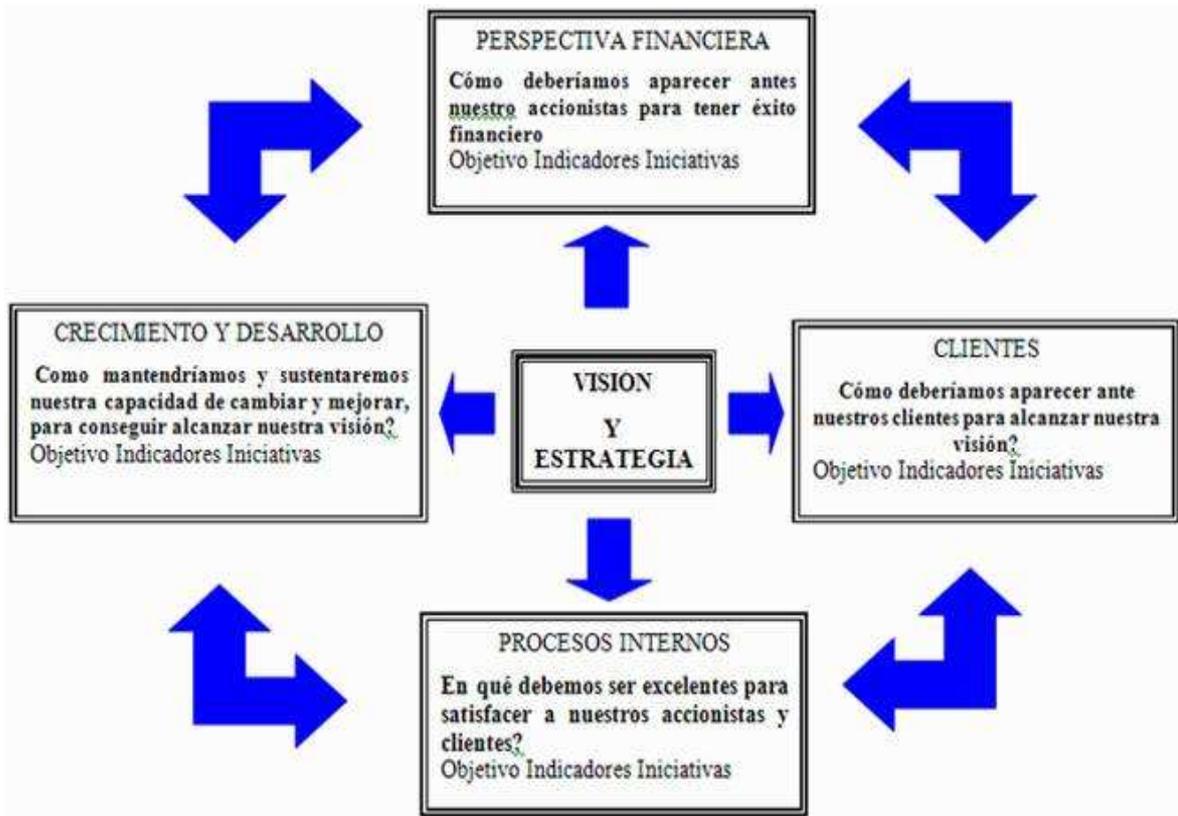
- Informar a los directivos sobre el desempeño de la organización y la contribución de cada área al logro de las metas previstas.
- Alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos, mediante la coordinación de todos los esfuerzos de la institución a la consecución de los objetivos.
- Evaluar si convergen o no las metas individuales con las departamentales y estas últimas con las de la institución.
- Motivar a los directivos y trabajadores a la consecución de las metas previstas con el fin de lograr una verdadera implicación de directivos y trabajadores en la gestión de la división. (p. 48)

## **2.8 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Este modelo pretende enlazar el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales.

Las cuatro perspectivas que proponen Kaplan y Norton son:

### **Gráfico 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



**Cuadro** N° 6  
**Título** Cuadro de Mando Integral  
**Fuente** Seminario Nacional de CMI  
**Autor** KAPLAN ROBERT y NORTON David (2000)

### 2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

Según Rincón Bermudez, Rafael David:

El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen al cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo. (p.11)

La implementación del cuadro de mando integral deberá integrar la parte financiera con los objetivos estratégicos de toda la organización, para Kaplan y

Northon, “La construcción del Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación”.(p.59), por esto la importancia de implementarlo.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

## 2.8.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE



**Cuadro** N° 7  
**Título** Perspectiva Cliente  
**Fuente** <http://www.oocities.org/es/neresangui/fase2/t3.html>  
**Autor** Mendoza Rutilio

La segmentación del cliente y mercado según Daniel Martínez y Artemio Milla (2005):

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los

segmentos de clientes y de mercado seleccionados. La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo. (p.254)

La innovación tecnológica en las empresas, les facilitará hacer énfasis en la actuación de su producto. Pero las empresas que no comprenden las necesidades de sus clientes descubren que los competidores podrán hacer incursiones al ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deberá crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Para Kaplan y Norton:

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en los mercados y los clientes. (p.76-77)

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. Esta identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones según Kaplan y David Northon:

- Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocios.
- Incremento de clientes: Mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- Retención o adquisición de clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocios retiene o mantiene con las relaciones de clientes existentes.
- Satisfacción del cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

- Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. (p.80-81)

Las empresas proveedoras deberán brindar propuestas de valor agregado a sus clientes, por medio de sus productos y servicios, con el objetivo de incentivar la fidelidad en los segmentos de clientes. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

### **Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente**

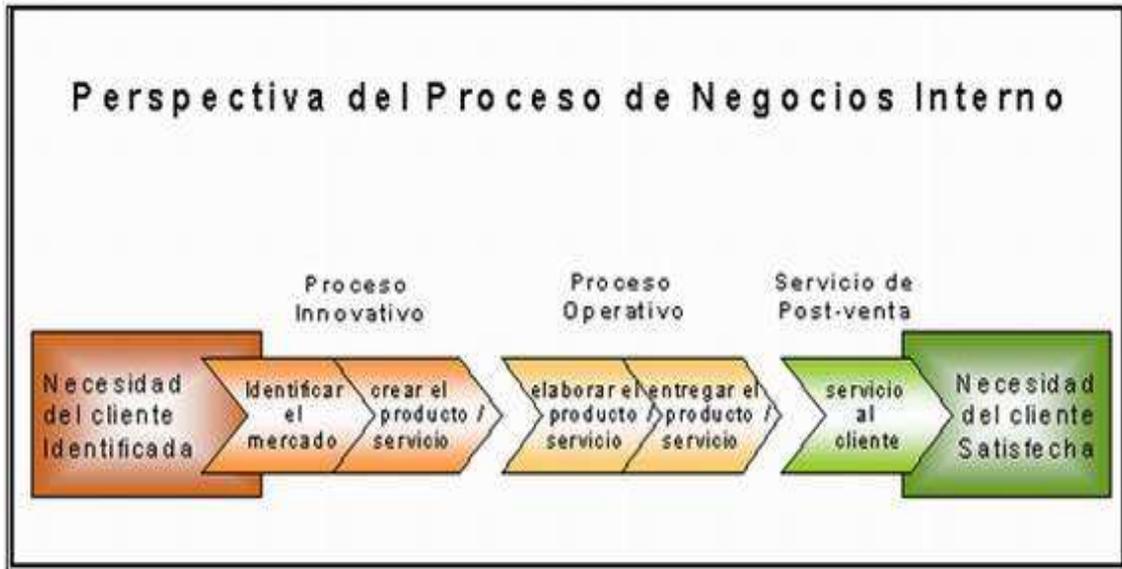
El tiempo.- Hoy en día el tiempo en la atención se ha convertido en una herramienta para obtener nuevos segmentos de clientes, para Kaplan y Northon “se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes” (p.98)

Para Kaplan y Northon:

Otros indicadores de calidad de los que puede disponer la empresa fácilmente incluyen las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal, la medida de la entrega puntual es en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida. (p.100)

Una empresa que suministra a clientes que almacenan y revenden sus productos y servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable.

### 2.8.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO



<b>Cuadro</b>	<b>N° 8</b>
<b>Título</b>	<b>Perspectiva de Proceso de negocio Interno</b>
<b>Fuente</b>	<b>I Seminario Nacional de CMI</b>
<b>Autor</b>	<b>KAPLAN Robert y NORTON David. (2008)</b>

Según Ana Mercedes Días de Ipaguirre:

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente (p.26).

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

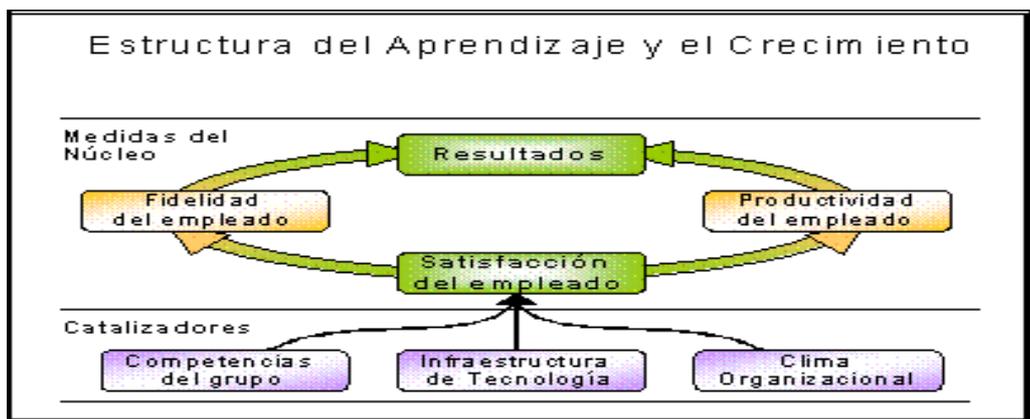
Para Juan Ramón Muñoz Santos:

Es de vital importancia que la dirección defina claramente la cadena de valor de los procesos internos, que se inicia con el propio proceso de innovación o identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para estas necesidades; sigue a través de los procesos operativos o entrega de los productos y servicios a los clientes y termina finalmente con el servicio posventa.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. (p.299)

La identidad de cada empresa está determinada por un conjunto único procesos con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.



#### Cuadro N° 9

**Título** Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Fuente** I Seminario Nacional de CMI

**autor** KAPLAN Robert y NORTON David. (2008)

Para Kaplan Robet y Northon David:

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. “Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.(p.139)

El Cuadro de Mando Integral indica la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales como los nuevos equipos y la investigación y

desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones si quieren alcanzar sus objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, deberán invertir en su infraestructura tales como: personal, sistemas y procedimientos. En esta perspectiva se habla de categorías de variables:

## **2.9 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

### **2.9.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES**

Para Espinosa de los Monteros (2004):

Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una señal de alerta que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos. (p.98)

Los indicadores de gestión, en muchas oportunidades, requieren de un análisis profundo para detectar todos aquellos casos en los cuales hay algo que no marcha bien y por consiguiente, tomar las decisiones apropiadas para cambiar este hecho, es decir, un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.

Por lo tanto, el establecimiento de un sistema de indicadores deberá estar compuesto de los procesos operativos y los administrativos de la organización, y basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

### **2.9.2 DIMENSIONES RELEVANTES DEL DESEMPEÑO**

Se considera clave para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos, el tener presente los siguientes conceptos para tener

dimensionado el nivel de desempeño de las empresas respecto a sus objetivos estratégicos:

Según Rincón Bermúdez Rafael David:

- Impacto.- los indicadores de impacto deberán reflejar los porcentajes de obtención de los resultados en comparación con los esperados.
- Eficacia: El concepto de eficacia refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el departamento, o empresa como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, con la optimización de sus recursos.
- Eficiencia: El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. ." (1-20)

### **2.9.3 INDICADORES FINANCIEROS**

Para HORVÁTH & PARTNERS,(2003):

La presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la institución reduzca el gasto en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, base de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo del mercado. En el corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del entorno, dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia (p.55)

Un sistema de indicadores de gestión determina la forma en que las mejoras en las operaciones, servicio al cliente y nuevos productos están íntimamente relacionados a una actuación financiera mejorada, esto se da a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de activos y menores gastos operativos.

## 2.9.4 INDICADORES NUMÉRICOS

Se denomina control de gestión a los problemas administrativos que podrán ser mostrados de manera cualitativa y cuantitativa. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos que poseen un nexo lógico entre ellos y que brindan información importante para los destinos de la empresa.

Existen distintas clases de indicadores numéricos, como son los obtenidos a través de: razones (relación entre dos datos), porcentuales, promedio y números índice (expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base, la cual se le asigna el valor de cien).

“Los indicadores se pueden clasificar:

Según HORVÁTH & PARTNERS:

- **Indicadores de resultado:** estos miden la consecución del objetivo estratégico. También se llaman indicadores de efecto.
- **Indicadores de Causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También conocidos como indicadores inductores.” (p.57)

## 2.10 MAPA ESTRATÉGICO

El primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que deberá servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas. Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño). Para que el mapa estratégico sea eficaz deberá tener ingredientes esenciales

Para Espinoza de los Monteros (2004):

- **Una estructura estratégica compartida**, que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyan a la

consecución de la estrategia general.

- **Un proceso de Feedback**, que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas.
- **Un proceso de solución de problemas de equipo**, que analizan y aprenden de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones emergentes (p. 58).



Cuadro N° 10

Título Mapa Estratégico

Fuente <http://cuadrodemandando.unizar.es/>

Autor Dr. Alonso López Viñegla

## **CAPITULO III**

### **3 DIAGNÓSTICO DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La reestructuración y la transformación de las organizaciones son procesos permanentes e integrales de innovación de pensamiento y acciones, dirigidos a desarrollar capacidades estratégicas conjuntas y coordinadas con otros organismos de la institución, para enfrentar amenazas tradicionales y nuevas.

En el mundo contemporáneo se evidencia que la tecnología participa a grandes escalas a nivel mundial, enseñando a una humanidad globalizada un desafío emprendedor por lograr bienes mercados lógicos de calidad, así como el sentido de entender cada vez más a la sociedad.

IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., frente a la presencia de los cambios contemporáneos, debe reorientar su manera de dirigir y concienciar la responsabilidad de proveer a sus clientes, sociedad y el estado, portafolio de productos y/o servicios de calidad, posición que lo logrará con el compromiso del personal en todos sus niveles, que la forma y la existencia de sus planes, programas y proyectos vayan conjuntamente con la misión y visión de la organización; necesita cambios para enfrentar el siglo XXI con herramientas de gestión modernas, considerando así la importancia de elaborar un diagnóstico de la situación actual a través del desarrollo del método FODA, con el cual se llegue a las expectativas del cliente, creando al mismo tiempo una cultura de calidad enmarcada en éticas y valores sobre los cuales se proyectará

IDC., debe readecuar sus capacidades estratégicas, para avances que han constituido un proceso de cambio y de mejoramiento permanente. Pero al mismo tiempo, se necesitan nuevos reajustes de los dispositivos para afrontar amenazas prioritarias que cobran mayor importancia de acuerdo a la percepción que se tiene

de las mismas. En IDC., se han realizado reajustes, cambios administrativos, financieros y tecnológicos, con el propósito de afrontar en mejor condiciones las responsabilidades y nuevos desafíos.

Un Modelo de Gestión Estratégico significará adaptación, modernización y cambios planificados continuos, para recuperar y consolidar las capacidades administrativas - financieras, con el propósito de poder enfrentar las nuevas tareas y responsabilidades encomendadas en IDC.

Complementariamente la estructuración y análisis del FODA, servirán para establecer áreas de acción estratégica como sus pertinentes maniobras para satisfacer la variedad de exigencias que surgen en el proceso de mejoramiento continuo, que coadyuvará eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

Con las áreas de acción estratégicas, maniobras, actividades y tareas, IDC., tendrá un marco de acción constante; ofrecen un marco en el cual los directivos y el personal dependiente, pueden evaluar situaciones estratégicas en forma similar, analizar alternativas de decisión en un lenguaje común, y tomar decisiones sobre acciones que deben cumplirse en un tiempo razonable.

Este diagnóstico organizacional es la base sobre la cual la Dirección General de Administración y Finanzas, establece su orientación estratégica. El planteamiento estratégico presenta la oportunidad de permanentemente ajustarse a las situaciones cambiantes. Este no es un proceso estático, requiere de una revisión, análisis continuo y la sensibilidad para captar cambios en el entorno, que incidirá importantemente lo que pretende lograr IDC., y sus clientes. Además la ejecución continua de esta herramienta de gestión, permite generar valor agregado, como la conciencia de ser protagonistas proactivos de efectiva ejecución, fortaleciendo así el éxito de la Gerencia.

### **3.2 ANÁLISIS FODA**

El Diagnóstico es un medio que permite a la Gerencia, identificar, analizar sistémicamente las tendencias, fuerzas y enfoques que tendrán un impacto potencial en la formulación e implantación de sus estrategias, concluyendo en la definición de fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas.

Si los cambios inciden en la organización, esta debe tener la capacidad de adaptación a las nuevas realidades si quiere tener éxito, para esto conocerá la situación a comprensión de la realidad en general, y de la Dirección en particular con alcance sistémico.

Existen varias metodologías para hacer el diagnóstico organizacional de la situación actual y su análisis, el método “FODA” es uno de ellos, el mismo que ayudará a propiciar procesos solventes de toma de decisión.

Los planteamientos que justifican la aplicación del “FODA” son los cambios en las tendencias, políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas que tienen un representativo impacto en la organización, es menester de IDC., identificar los factores que tienen la mayor importancia para el desarrollo profundo y objetivo, cuya evaluación debe cumplirse en forma continua y sistemática.

### **3.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En la definición del diagnóstico organizacional se procede a aplicar fuentes primarias que constituyen 50 personas entre directivos y personal que labora en IDC., Interamericana de Computación, que se equipara con la muestra establecida para el presente trabajo de investigación. La información se la obtiene directamente de las personas responsables de los procesos, mediante la técnica de la encuesta que contiene 10 preguntas debidamente validadas, técnica que es una de las prácticas de recolección de información más utilizado y que se sustenta en el instrumento denominado cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el objetivo de obtener información de los encuestados, a través

de preguntas de tipo cerrado donde el encuestado elige la opción pertinente, información que debidamente validada se procede analizarla y generar conclusiones, así como efectuar la discusión de los resultados obtenidos y relacionados con lo planteado en el marco teórico.

Complementariamente el aspirante en el desarrollo de la investigación recurrirá a fuentes secundarias, en razón de que se revisó disposiciones de aplicación obligatoria en las organizaciones dedicadas a las tecnologías de la información y la comunicación, así como libros de texto, páginas Web y otras publicaciones identificadas con el área, y adjuntamente se analizará los registros e información escrita disponible.

### **3.3.1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA**

Cumplido el trabajo de campo por parte de la postulante, consistente en la recopilación de la información en la muestra determinada para el presente trabajo de investigación, la misma que estuvo constituida por 50 personas directivos y personal pertenecientes a IDC., Interamericana de Computación Cía., Ltda., y una vez ejecutada la validación correspondiente de los datos, se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, a través de su representación gráfica,

### **3.3.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA INFORMACIÓN TABULADA**

Con la finalidad de tener una escritura objetiva de los resultados tabulados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, se procede a la aplicación de diagramas circulares los mismos que son estructurados totalmente por el autor del presente trabajo de investigación, para representar gráficamente la información, y así facilitar la comprensión e interpretación de los lectores.

## **3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Definidas las prioridades para el futuro inmediato luego del análisis de los resultados porcentuales obtenidos que se encuentran en el **ANEXO A**, se debe

planear minuciosamente las alternativas de solución de los problemas seleccionados y la forma en que se aprovecharán las oportunidades, mejorarán las fortalezas. O como se evitarán las debilidades y amenazas.

Explicado y comprendido lo que es el método FODA, y desarrollado el proceso completo de recopilación de los datos para el análisis y definición de la situación actual de la IDC. Interamericana de Computación, se identifican las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## **FORTALEZAS**

1. Constituida legalmente
2. Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones
3. Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional
4. Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de sus actividades
5. Experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área
6. Permanente trabajo de la Institución en la gestión tecnológica, en función del cliente
7. Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional

## **DEBILIDADES**

1. Limitada caracterización de los procesos y procedimientos de gestión administrativos y técnicos
2. Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos
3. Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos
4. Limitado mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización
5. Concentración de funciones en la gerencia
6. Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento con la organización

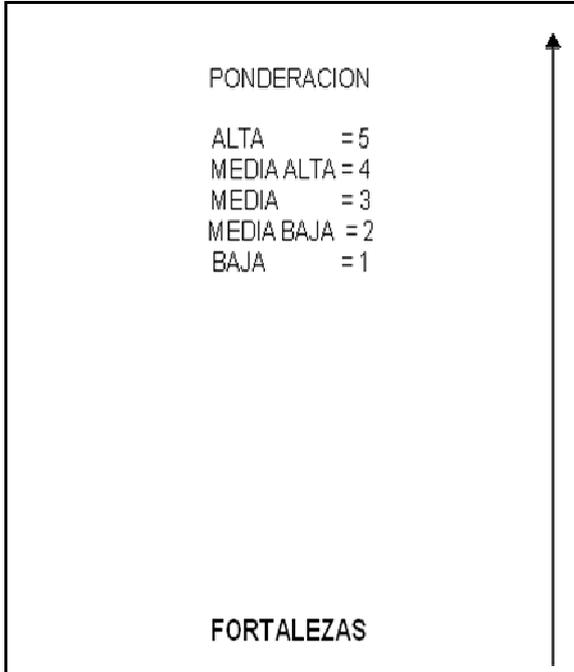
## **OPORTUNIDADES**

1. Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional
2. Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado
3. Apertura de nuevas sucursales e nivel nacional
4. Conformación de alianzas estratégicas
5. Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías
6. Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología

## **AMENAZAS**

1. Incremento a la tasa de aranceles para las importaciones
2. Representativa competencia de empresas en las Tics
3. Industria sensible a los cambios tecnológicos
4. Incumplimiento de proveedores
5. Incumplimiento de los clientes en los compromisos adquiridos

### 3.5 Tabla 1 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">PONDERACION</p> <p style="text-align: center;">ALTA = 5                      MEDIA ALTA = 4                      MEDIA = 3                      MEDIA BAJA = 2                      BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>  </div>	OPRTUNIDADES							APROVECHABILIDAD
	Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional	Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado	Apertura de nuevas sucursales e nivel nacional	Conformación de alianzas estratégicas	Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías	Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología	TOTALES	
Constituida legalmente	4	4	4	5	3	4	24	3
Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones	3	5	5	3	3	4	23	2
Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional	4	5	5	5	3	5	27	5
Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de sus actividades	3	4	3	4	3	5	22	1
Experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área	4	4	4	3	4	4	23	2
Permanente trabajo de la Institución en la gestión tecnológica, en función del cliente	5	5	5	4	3	4	26	4
Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional	5	5	5	4	3	4	26	4
<b>TOTALES</b>	28	32	31	28	22	30		
<b>APROVECHABILIDAD</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		

**Tabla**      **N° 1**  
**Título**     **Matriz de Aprovechabilidad**  
**Fuente**     **IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)**  
**Autor**      **Dr. Fabricio Ortiz**

Una vez realizado el análisis de la Matriz de Aprovechabilidad en un primer plano permite determinar los principales elementos de las Fortalezas y Oportunidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en los que revisten mayor importancia para la empresa, como es el caso de la FORTALEZAS: Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional con una ponderación de 5, seguidos con una ponderación de 4 están la Importación de productos tecnológicos de punta para su venta a nivel nacional y el permanente trabajo de la institución en la gestión tecnológica en función del cliente. Con respecto a las OPORTUNIDADES: Con una ponderación de 5 el aprovechamiento de nuevos nichos de mercado, seguido de la apertura de nuevas agencias a nivel nacional con una ponderación de 4

### 3.6 Tabla 2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<p style="text-align: center;"><b>PONDERACIÓN</b></p> <p>ALTA = 5                      MEDIA ALTA = 4                      MEDIA = 3                      MEDIA BAJA = 2                      BAJA = 1</p>  <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>	<b>AMENAZAS</b>						<b>VULNERABILIDAD</b>
	Incremento a las tasas arancelarias para las importaciones	Representativa competencia de empresas en las Tics	Industria sensible a los cambios tecnológicos	Incumplimiento de proveedores	Incumplimiento de los clientes en los compromisos adquiridos	<b>TOTALES</b>	
Limitada caracterización de los procesos y procedimientos de gestión administrativos y técnicos	4	4	4	4	4	20	<b>3</b>
Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos	5	5	4	4	5	23	<b>5</b>
Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos	4	5	4	5	4	22	<b>4</b>
Limitado mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización	4	5	4	3	3	19	<b>2</b>
Concentración de funciones en la gerencia	5	4	5	4	5	23	<b>5</b>
Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento en la organización	5	4	4	5	4	22	<b>4</b>
<b>TOTALES</b>	27	27	25	25	25		
<b>VULNERABILIDAD</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		

**Tabla**      N° 2  
**Título**     Matriz de Vulnerabilidad  
**Fuente**    IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)  
**Autor**      Dr. Fabricio Ortiz

Al tener ya determinada la Matriz de Vulnerabilidad, permite detectar los principales elementos de las debilidades y amenazas, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en los que revisten de mayor importancia, con el propósito de que la empresa pueda superarlos, en este caso las DEBILIDADES: Con una ponderación de 5, se evidencia a la carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos y Concentración de funciones por parte de la Gerencia; seguida de las que revelan menor importancia que son : Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos, Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento en la organización con una ponderación de 4; con respecto a las AMENAZAS: Con una ponderación de 5, encontramos al incremento a las tasas arancelarias para las importaciones y representativa competencia de empresas en las Tics; seguido de una Industria sensible a los cambios tecnológicos, el incumplimiento de proveedores y clientes con los compromisos adquiridos, con una ponderación de 4.

### 3.7 Tabla 3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

<p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA ALTA = 4</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>MEDIA BAJA = 2</p> <p>BAJA = 1</p> <p>FORTALEZAS</p>	DEBILIDADES							
	Limitada caracterización de los procesos y procedimientos de gestión administrativos y técnicos	Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos	Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos	Limitado mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización	Concentración de funciones en la gerencia	Excesiva rotación de personal y limitado compromiso en la organización	TOTALES	IMPACTO INTERNO
Constituida legalmente	4	4	4	3	3	3	21	3
Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones	3	4	4	4	3	3	21	3
Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional	5	5	5	5	3	4	27	5
Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de sus actividades	3	3	3	4	3	3	19	2
Experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área	5	5	5	3	4	4	26	4
Permanente trabajo de la Institución en la gestión tecnológica, en función del cliente	4	5	5	5	4	4	27	5
Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional	4	5	4	4	4	4	25	4
<b>TOTALES</b>	28	31	30	28	24	25		
<b>IMPACTO INTERNO</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		

Tabla N° 3

Título Matriz de Impacto Interno

Fuente IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)

Autor Dr. Fabricio Ortiz

La Matriz de Impacto Interno en un primer plano, es la que nos permite determinar los principales elementos de las Fortalezas y Debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en los que revisten de mayor importancia para la IDC., como es el caso de la FORTALEZAS: Con una ponderación de 5, tenemos al representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional y el permanente trabajo de la institución en la gestión tecnológica en función del cliente; seguidos de la Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional, y la experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área . Con respecto a las DEBILIDADES: Con una ponderación de 5 se encuentra la carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos; seguido de la Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos que mantiene una ponderación de 4.

### 3.8 Tabla 4 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

<p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA ALTA = 4</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>MEDIA BAJA = 2</p> <p>BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	AMENAZAS					<p style="text-align: center;">TOTALS</p>	<p style="text-align: center;">IMPACTO EXTERNO</p>
	Incremento de las tasas arancelarias para las importaciones	TICS	Representativa competencia de empresas en las	Industria sensible a los cambios tecnológicos	Incumplimiento de proveedores		
Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional	4	5	5	3	3	20	4
Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado	5	5	5	4	4	23	5
Apertura de nuevas sucursales e nivel nacional	5	5	5	4	4	23	5
Conformación de alianzas estratégicas	5	4	4	3	3	19	2
Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías	3	5	4	4	4	20	4
Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología	5	5	4	3	3	20	4
<b>TOTALES</b>	27	29	27	21	21		
<b>IMPACTO EXTERNO</b>	4	5	4	3	3		

Tabla N° 4

Título Matriz de Impacto Externo

Fuente IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.

Autor Dr. Fabricio Ortiz

Una vez estructurada la Matriz de de Impacto Externo en un primer plano, permite determinar los principales elementos de las Oportunidades y Fortalezas, con el propósito de hacer un ejercicio de mayor concentración en los que revisten de mayor importancia para poder aprovecharlas en la empresa como es el caso de las OPORTUNIDADES: Con una ponderación de 5 encontramos el Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado, y la apertura de nuevas agencias a nivel nacional; seguido del Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional, Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías, y Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología con una ponderación de 4. Con respecto a las AMENAZAS: Con una ponderación de 5 se evidencia una representativa competencia de empresas en las Tics; seguido Incremento de las tasas arancelarias para las importaciones e Industria sensible a los cambios tecnológicos con una ponderación de 4.

### 3.9 Tabla 5 MATRIZ EFI

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Constituida legalmente	0.02	3	0.06
2. Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones	0.03	4	0.12
3. Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional	0.2	4	0.8
4. Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de sus actividades	0.02	3	0.06
5. Experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área	0.03	3	0.09
6. Permanente trabajo de la Institución en la gestión tecnológica, en función del cliente	0.1	4	0.4
7. Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional	0.2	4	0.8
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Limitada caracterización de los procesos y procedimientos de gestión administrativos y técnicos	0.04	2	0.08
2. Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos	0.1	1	0.1
3. Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos	0.1	1	0.1
4. Limitado mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización	0.06	2	0.12
5. Concentración de funciones en la gerencia	0.06	1	0.01
6. Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento con la organización	0.04	1	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>
<p><b>Nota:</b> La calificación asignada entre 1 y 4 a cada uno de los factores se la aplica para efectos de indicar si: el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.</p>			

**Tabla**      **N° 5**  
**Título**     **Matriz EFI**  
**Fuente**     **IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.**  
**Autor**      **Dr. Fabricio Ortiz**

Luego del análisis de la matriz EFI. Nótese que el factor más importante que afecta a esta empresa es el siguiente: "Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones ", como lo señala el peso de 0.12. La empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta fortaleza, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.78 indica que esta empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen sus fortalezas y eviten las debilidades. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, es de hecho más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

Por lo tanto se puede encontrar que "IDC." presenta resultados promedio ya que se encuentra en 2.78 lo que indica que es una empresa que no debe descuidar su manejo interno y se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas Internas y eviten las Debilidades. Es decir, se encuentra cerca de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0.

### 3.10 Tabla 6 MATRIZ EFE

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional	0.12	3	0.36
2. Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado	0.12	4	0.48
3. Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional	0.18	4	0.72
4. Conformación de alianzas estratégicas	0.05	3	0.15
5. Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías	0.03	2	0.06
6. Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología	0.1	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
1. Incremento a la tasa de aranceles para las importaciones	0.04	2	0.08
2. Representativa competencia de empresas en las Tics	0.1	40	0.4
3. Industria sensible a los cambios tecnológicos	0.06	3	0.18
4. Incumplimiento de proveedores	0.1	4	0.04
5. Incumplimiento de los clientes en los compromisos adquiridos	0.1	4	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>
<p><b>Nota:</b> (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p>			

**Tabla** N° 6  
**Título** Matriz EFE  
**Fuente** IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.  
**Autor** Dr. Fabricio Ortiz

Luego del análisis de la matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta empresa es el siguiente: "Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional ", como lo señala el peso de 0.18. La empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El

total ponderado de 2.71, lo que indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

### 3.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

<p>MATRIZ "DOFA"</p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Constituida legalmente	Limitada caracterización de los procesos y procedimientos de gestión administrativos y técnicos
	Amplio conocimiento del mercado para la toma de decisiones	
	Representativo posicionamiento de la empresa a nivel nacional	Carencia de herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos
	Infraestructura propia y adecuada para el desarrollo de sus actividades	
	Experiencia y conocimiento administrativo y técnico en el área	Limitada continuidad en el cumplimiento de sus procesos
	Permanente trabajo de la Institución en la gestión tecnológica, en función del cliente	Limitado mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la organización
	Importación de productos tecnológicos de punta, para su venta a nivel nacional	Concentración de funciones en la gerencia
Excesiva rotación de personal y limitado comprometimiento con la organización		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Impulso a la aplicación de herramientas de gestión tecnológicas a nivel nacional	<p>Fortalecimiento a las actividades de Marketing</p> <p>Establecimiento de convenios comerciales con empresas públicas y privadas</p> <p>Realizar convenios con empresas vinculadas al área de las Tics</p>	<p>Gestión de la empresa mediante herramientas gerenciales actualizadas</p> <p>Estructuración del plan de mantenimiento de la infraestructura y tecnología de la empresa</p>
Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado		
Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional		
Conformación de alianzas estratégicas		
Capacitación del personal en el exterior en la aplicación de nuevas tecnologías		
Empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir en la industria de tecnología		

<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Incremento a la tasa de aranceles para las importaciones	Capacitación del personal para disminuir la dependencia tecnológica	Estructuración de un plan de mejoramiento empresarial para el establecimiento de herramientas de gestión modernas
Representativa competencia de empresas en las Tics	Ensamblaje personalizado de los equipos de computación	Modernización de la tecnología de la empresa
Industria sensible a los cambios tecnológicos	Diversificación de proveedores y clientes	
Incumplimiento de proveedores		
Incumplimiento de los clientes en los compromisos adquiridos		

**Tabla N° 7**

**Título Matriz Estrategias**

**Fuente IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.**

**Autor Dr. Fabricio Ortiz**

Después de haber estudiado la empresa en su parte interna y externa, identificando oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas se ha construido una matriz "DOFA", con la finalidad llevar a cabo la formulación de estrategias para "IDC. Interamericana de Computación".

Se determina que posee una solidez general, debido a que la organización está en su etapa de crecimiento y desarrollo, lo cual le permite mejorar sus servicios y crear nuevas sucursales a nivel nacional, cautivando cada vez más el mercado al cual satisface.

Teniendo también en cuenta que las estrategias son necesarias en todas las organizaciones, debido a que ayudan a constituir el mejor camino para ellas por medio de matrices, sin despreciar el método prospectivo que también nos ayuda a descifrar las posibles amenazas que se encontraran en el futuro de la organización

## **4 CAPITULO IV**

### **4. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADO AL BALANCED SCORECARD PARA IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.**

El Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica de IDC. Interamericana de computación, basándose en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa-efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC en IDC., es la participación de todos los involucrados y la estructuración de cuatro fases:

#### **4.1 FASE DE COMPROMETIMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO.**

Los principios de Gestión de la Calidad, de IDC. Interamericana de Computación, se los establece considerando que el éxito de este sistema depende del compromiso del Gerente General, conjuntamente con el respaldo de todos sus miembros, los mismos que serán un medio para conseguir una satisfacción alta de sus clientes de acuerdo a sus expectativas.

IDC., ha visto la necesidad de incorporar nuevas técnicas de gestión que apoyen a alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades administrativas-financieras, que le permita lograr el éxito en la entrega de bienes y servicios de calidad a sus clientes, también define su política que hace referencia al trabajo realizado con estándares de calidad para incrementar su productividad, evaluando los resultados originalmente esperados sobre la base de índices de gestión organizacional. Dentro de este contexto será la base sobre la cual se desarrollen las actividades de la Gerencia, constituyendo un apoyo para transparentarlas,

estandarizarlas y medirlas, por lo cual se requiere crear conciencia de la necesidad de incorporar conceptos de calidad, como un medio que posibilite el establecimiento de un modelo de gestión, en reemplazo de la tradicional modalidad de trabajo.

Cada vez más se hace obligatorio que la empresa se comprometa con su entorno, sus consumidores y personal, para ello, es necesario que la gerencia de paso al surgimiento de un nuevo enfoque de cultura organizacional que incluya todas aquellas acciones, precauciones que conlleven a que se manifieste eficazmente la responsabilidad social, de acuerdo a la realidad del escenario en donde operan.

Por lo tanto para IDC., el transitar de una práctica organizacional, dirigida de manera empírica a un Modelo de gestión estratégico, enfocado al balanced scorecard, es un cambio que requiere un replanteamiento profundo en la gestión. La idea es que la empresa y todos sus miembros empezando por el Gerente General se muestren a favor del cambio, ya que se ha demostrado hasta la saciedad que esta es la forma correcta de hacer las cosas.

Éste proceso de cambio, no es un proceso simple, se necesita una amplia reflexión, un plan estructurado en forma efectiva, así como un liderazgo constante, siendo responsable de esto el Gerente General.

#### **4.1.1 ESTRUCTURA POR PROCESOS DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.**

##### **Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Principios Rectores Institucionales.**

##### **Visión Institucional.**

El planeamiento estratégico y el enfoque de sistemas, implican una permanente retroalimentación que permitirá que las organizaciones no se anquilosen y experimenten una constante actualización. En la actualidad, la reingeniería de empresas e instituciones implican un proceso de recreación, reinversión, que

favorecen el éxito y aseguran la supervivencia en un mundo intensamente competitivo.

Debe señalarse que para el presente caso de estudio se procedió a analizar la base legal de la empresa para definir su misión, debido a que la empresa carecía de una planificación estratégica, que limitaba el compartir y el ajuste de la misión y visión. Pero si deberá destacarse que estos componentes ya estructurados fueron analizados y socializados por las autoridades de la institución para su redacción final

La visión de futuro que pretende de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., se orienta a constituirse en:

**SER REFERENTE A NIVEL NACIONAL EN LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA CON PERSONAL PROFESIONAL, SUSTENTADOS EN VALORES ÉTICOS Y MORALES E INFRAESTRUCTURA MODERNA, PARTICIPANDO EN EL DESARROLLO DEL PAÍS.**

### **Misión Institucional**

IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., nace como una alternativa para proveer los productos de última tecnología, generando soluciones integrales a nivel informático. Por lo tanto la razón de ser de esta empresa es:

**SERVIR A LAS ORGANIZACIONES ECUATORIANAS MEDIANTE LA IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS, PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN, ELECTRODOMÉSTICOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS, ASÍ COMO BRIDAR SERVICIOS TÉCNICOS Y DE MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE, EN CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO DE LAS EMPRESAS DEL PAÍS.**

### **Objetivos Empresariales**

IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., propendiendo a la consecución de su visión, como de su misión define los siguientes siete Objetivos Estratégicos Institucionales, y nueve Objetivos Derivados con sus correspondientes políticas que permitirán el logro de los mismos de manera general.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Fortalecer el área de compras aplicando las nuevas tecnologías de información y comunicación (tics).
- Brindar servicios técnicos de mantenimiento de hardware y software
- Comercializar equipos, partes y suministros de computación, electrodomésticos y sistemas electrónicos
- Adoptar soluciones estratégicas en el ámbito administrativo e implementar el desarrollo organizacional, de acuerdo con los escenarios presentes.
- Ofrecer servicios de asistencia técnica y capacitación a las empresas, orientando el mejoramiento de los procesos mediante la aplicación de la tecnología.
- Fortalecer el área de atención al cliente, aplicando tecnologías que permitan cubrir las necesidades cotidianas como específicas de los Clientes.
- Formar al personal como profesionistas de calidad comprometidos con su trabajo y con aprender y emprender cada día en sus actividades.

### **Objetivos Derivados:**

- Implementar programas de capacitación para el personal de la empresa de acuerdo a los escenarios presentes
- Realizar alianzas estratégicas con centros educativos del país y del exterior
- Desarrollar herramientas de gestión que permitan el desarrollo organizacional de la empresa
- Fortalecer la gestión tecnológica de la empresa aplicando las tics

- Desarrollar un servicio de posventa que permita dinamizar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional
- Contar con los mejores proveedores que permitan ofrecer un servicio a precios competitivos
- Realizar un seguimiento a los clientes teniendo en cuenta las necesidades de cada uno
- Poner las tecnologías de la información al alcance de las empresas nacionales
- Entregar ventajas competitivas a los clientes a través de productos diferenciados

### **Políticas Generales**

- Comercializando productos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Ofreciendo los servicios de tecnología de comunicación e información de manera sistémica.
- Capacitando al personal de manera continúa en técnicas de servicio al cliente.

### **VALORES Y PRINCIPIOS**

Impulsan la optimización y excelencia en el nivel de rendimiento institucional y la integridad, transparencia y armonía en las relaciones tanto internas como externas de sus miembros.

IDC. Interamericana de Computación, se orienta por los siguientes valores institucionales:

**Somos Gente que aporta soluciones**

Nos preparamos para atender las necesidades de nuestros clientes, comprendemos sus planteamientos y proponemos soluciones efectivas, influyendo positivamente en la gestión de sus negocios y organizaciones.

### **Ofrecemos productos y servicios de clase mundial**

Nos exigimos altos niveles de calidad, a través de procesos controlados y certificados, para el beneficio de nuestros clientes.

### **Nos mejoramos continuamente**

Evaluamos en forma constante los productos, servicios y procesos de la Organización para hacerlos más efectivos, eficientes e innovadores.

### **Nos comprometemos y respondemos a tiempo**

Nos esmeramos en cumplir los planes de trabajo, manteniendo un nivel de energía elevado y perseverando hasta lograr los resultados deseados.

### **Espíritu de Trabajo en Equipo:**

Implica nuestra capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza entre todos aquellos que forman parte de la organización, para generar sinergias y alcanzar objetivos comunes.

### **Integridad:**

Menciona el compromiso ético y la honestidad de nuestra conducta, personal y profesional, con la que hemos de afrontar cualquier situación con la máxima responsabilidad, respeto y transparencia.

### **Profesionalismo:**

Es el conocimiento, capacidad y destreza para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios.

**Perseverancia:**

Es el cumplimiento de nuestros objetivos proyectados, con un desempeño de manera proactiva y trabajo continuo.

**Responsabilidad:**

Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos, colaboradores y servidores públicos.

**Vocación de servicio:**

Define nuestra motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, dando una respuesta eficaz en sus requerimientos y sugerencias, anticipándonos en estas necesidades, siempre que sea posible y prestando especial atención al trato personalizado.

**Matriz Axiológica de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.**

Los valores corporativos mencionados son señalados por IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., para tomar decisiones favorables, considerando la participación de cada uno de los integrantes. La matriz axiológica fue elaborada para contribuir y servir de unidad en la formulación de la escala de valores que deberán cumplir las empresas, esto servirá de base para la aclaración de lo que la organización va a cumplir con cada grupo involucrado, detallando en qué punto de la relación se ejecutarán los valores de manera individual.

<b>ACTORES</b>  <b>VALORES Y/O PRINCIPIOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>ESTADO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>IDC. INTERAMERICANA COMPUTACIÓN</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>PROVEEDORES</b>
<b>Somos gente que aporta soluciones</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ofrecemos productos Y servicios de clase Mundial</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Nos mejoramos Continuamente</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Nos comprometemos Respondemos a tiempo</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Espíritu de trabajo en Equipo</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Integridad</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Profesionalismo</b>	✓		✓	✓	✓	✓
<b>Perseverancia</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Responsabilidad</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Vocación de servicio</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Cuadro N° 11

Título Matriz Axiológica de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.

Fuente IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)

Autor Dr. Fabricio Ortiz Aldean

## ESTRUCTURA POR PROCESOS ALINEADA A LA MISIÓN Y VISIÓN

La empresa IDC. Interamericana de Computación Cía. Ltda., para el cumplimiento de su misión y visión, estará integrada por los siguientes macro procesos, procesos y subprocesos:

## **1. PROCESOS GOBERNANTES**

### **1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- 1.1.1. Gestión Estratégica de la importación y comercialización de equipos partes y suministros de computación.
  - 1.1.1.1. Desarrollo Planificación Estratégica.
  - 1.1.1.2. Administración Estratégica.
  - 1.1.1.3 Administración Agencias

## **2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **2.1. DIRECCIONAMIENTO, IMPORTACIONES EQUIPOS PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN**

- 2.1.1. Gestión de las importaciones de equipos, partes y suministros de computación
  - 2.1.1.1. Administración adquisiciones de equipos partes y suministros de computación.
  - 2.1.1.2. Administración adquisición electrodomésticos
  - 2.1.1.3. Administración Adquisición equipos electrónicos

### **2.2 DIRECCIONAMIENTO COMERCIALIZACIÓN EQUIPOS, PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN**

- 2.2.1. Gestión comercialización de equipos partes y suministros de computación
  - 2.2.1.1. Administración ventas
  - 2.2.1.2. Administración postventas

2.2.1.3. Administración Clientes

### **3. PROCESOS HABILITANTES**

#### **3.1. DIRECCIONAMIENTO ASESORÍA ESPECIALIZADA**

3.1.2. Gestión Asesoría Jurídica

3.1.2.1. Asesoramiento Legal y Administrativo

#### **3.2. DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

3.2.1. Gestión Financiera y Desarrollo Empresarial

3.2.1.1. Administración Contable

3.2.1.2. Administración Presupuestaria

3.2.1.3. Administración Caja

3.2.1.4. Administración Activos Fijos

3.2.1.5. Administración Recursos Humanos y Servicios Generales

3.2.1.6. Administración del capital del Trabajo

3.2.1.6. Administración de inventarios

### **Representaciones Gráficas**

**Mapa de Macro procesos.-** Es la representación gráfica de los macro procesos institucionales, que alinean los procesos y subprocesos que intervienen en la gestión empresarial.

## MAPA DE MACROPROCESOS



**Gráfico**  
**Título**  
**Fuente**  
**Autor**

**N° 1**  
**Mapa de Macro Procesos**  
**IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.**  
**Dr. Fabricio Ortiz**

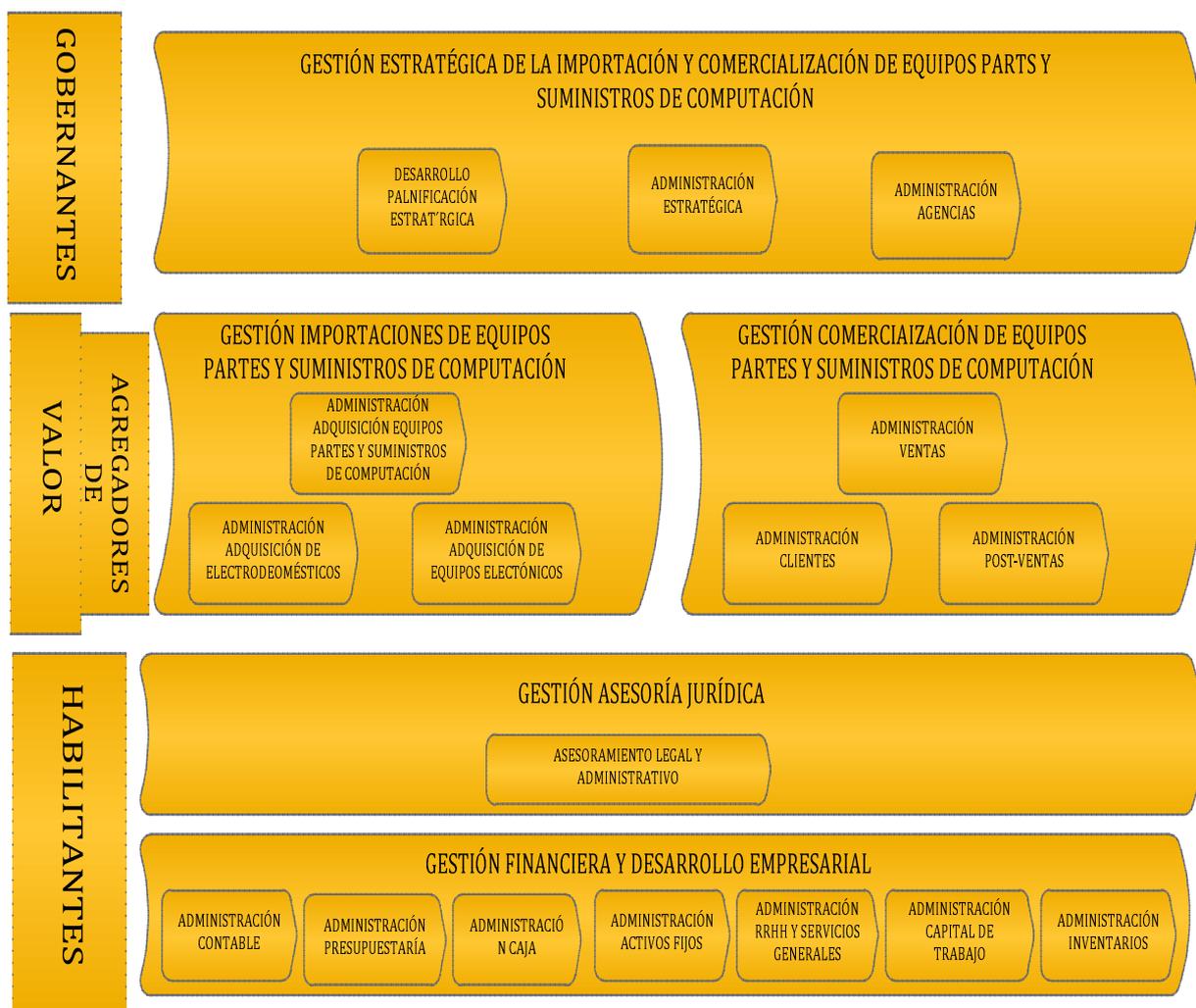
**Mapa de Procesos.-** Es la representación descriptiva de los procesos que intervienen en la gestión empresarial, responsables de la generación de productos y servicios que demandan los clientes/usuarios internos y externos.



**Gráfico** N° 2  
**Título** Mapa de Procesos  
**Fuente** IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.  
**Autor** Dr. Fabricio Ortiz

**MAPA DE SUBPROCESOS.-** Permite el establecimiento o concreción de los subprocesos, para de esta manera establecer el Mapa de Subprocesos que justificarán cada uno de los procesos.

## MAPA DE SUBPROCESOS



**Gráfico** N° 3  
**Título** Mapa de Subprocesos  
**Fuente** IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.  
**Autor** Dr. Fabricio Ortiz

**Cadena de Valor.-** Expresa la secuencia e interrelación de los procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente.

<p><b>MISIÓN.-</b> Servir a las organizaciones ecuatorianas mediante la importación, distribución de equipos, partes y suministros de computación, electrodomésticos y sistemas electrónicos, así como brindar servicios técnicos y de mantenimiento de hardware y software, en contribución al mejoramiento tecnológico de las empresas del país.</p>	<p><b>VISIÓN.-</b> Ser referente a nivel nacional en la importación y comercialización de tecnología con personal profesional, sustentados en valores éticos y morales e infraestructura moderna, participando en el desarrollo de las del país.</p>
--	--



Gráfico N° 4  
 Título Cadena de Valor  
 Fuente IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)  
 Autor Dr. Fabricio Ortiz

**Estructura Orgánica por Procesos.-** Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en la gestión de procesos empresariales de IDC., Interamericana de Computación Cía. Ltda.

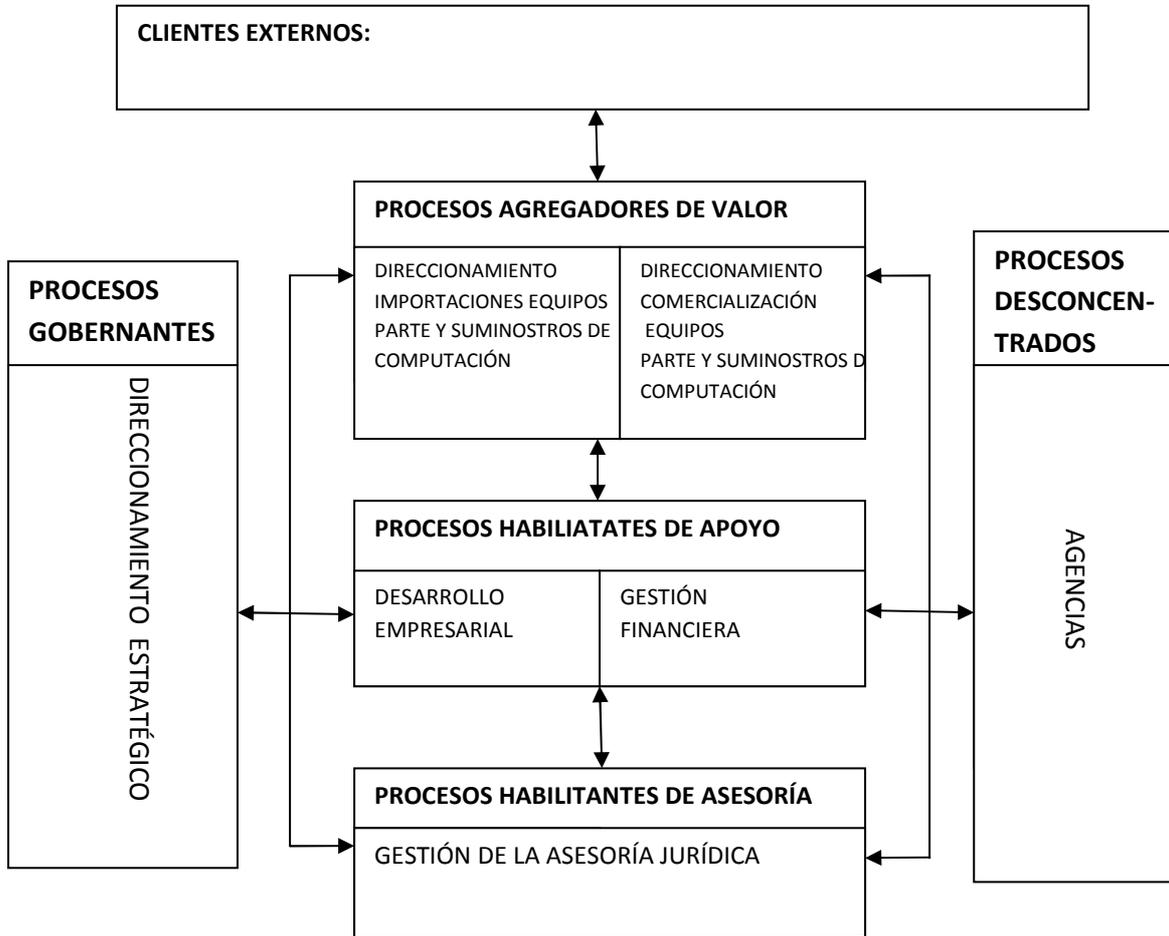
**Estructura Organizacional.-** Constituye la presentación jerarquizada de las unidades administrativas de la Empresa.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Gráfico**      **Nº 5**  
**Título**      **Organización por Procesos**  
**Fuente**      **IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.**  
**Autor**      **Dr. Fabricio Ortiz**

**IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA., LTDA.  
ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**



**Gráfico** N° 6

**Título** Organización por Procesos

**Fuente** IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda. (2010)

**Autor** Dr. Fabricio Ortiz

**Estructura Orgánica Descriptiva**

**Niveles Funcionales.-** Los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo, se gestionarán a través de las unidades administrativas establecidas en los siguientes niveles funcionales:

1. Nivel Ejecutivo
2. Nivel Asesor
3. Nivel de Apoyo

#### 4. Nivel Operativo

### **NIVEL DIRECTIVO: PROCESOS GOBERNANTES**

**Puestos Directivos.-** La Empresa IDC., Interamericana de Computación Cía. Ltda., tendrá los órganos de dirección y administración representados en la Gerencia General respectivamente, además de las unidades requeridas en los niveles de asesoría, apoyo y operativo, para su funcionamiento, gestión y desarrollo.

### **MACRO PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Proceso:** Gestión estratégica de la importación y comercialización equipos partes y suministros de computación de IDC., Interamericana de Computación Cía., Ltda.

**Visión de la Gerencia General.-** Unidad institucional competitiva en la gestión administrativa, técnica y financiera de IDC., Interamericana de Computación Cía. Ltda.

**Misión de la Gerencia General.-** Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. Esta instancia está representada por el/la Gerente General.

**Atribuciones y Responsabilidades de la Gerencia General.-** Son atribuciones y responsabilidades del Gerente General las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la empresa IDC., Interamericana de Computación Cía. Ltda.;
- b. Dirigir y supervisar las actividades de la empresa IDC., Interamericana de Computación, coordinar y controlar el funcionamiento de las dependencias de ésta y de los distintos sistemas empresariales y adoptar las medidas más adecuadas para garantizar una administración eficiente, transparente y de calidad;

- c. Aprobar y ejecutar los programas de obras, mejoras y aplicaciones, dentro del ámbito de su competencia, y de conformidad con los instrumentos de planificación de la empresa IDC., Interamericana de Computación;
- d. Autorizar los traspasos, aumentos y reducciones de crédito en el Presupuesto General de la empresa IDC., Interamericana de Computación;
- e. Ejecutar, de conformidad con la ley de la materia, las políticas generales del sistema de administración del talento humano, tales como las relacionadas con el nombramiento y remoción de funcionarios, empleados y trabajadores, la creación, supresión y fusión de cargos; la autorización de cambios o traslados administrativos, la concesión de licencias ;
- f. Delegar atribuciones a empleados de la empresa IDC., Interamericana de Computación, dentro de la esfera de su competencia, siempre que tales delegaciones no afecten al interés público, y,
- g. Comparecer en juicio como actor o como demandado conjuntamente con el Asesor Jurídico, y otorgar procuración judicial.

**Productos y Servicios de la Gerencia General.-** La consecución de la misión de la Gerencia General, concreta los siguientes productos y servicios, que serán gestionados bajo un enfoque de procesos:

- 1. Directrices de direccionamiento y gestión estratégica;
- 2. Plan estratégico institucional;
- 3. Informes de gestión administrativos – financieros;
- 4. Informes técnicos-administrativos; y,
- 5. Planes, programas y proyectos de posicionamiento institucional.

**Subprocesos: Gestión Estratégica de la Importación y Comercialización de Equipos Partes y Suministros de Computación.-** Comprenden los siguientes:

- 1. Desarrollo Planificación Estratégica
- 2. Administración Estratégica

**Subproceso Desarrollo Planificación Estratégica**

**Responsabilidad Básica.-** Gestionar los procesos de formulación, implantación, y control del Sistema de Planificación Estratégica empresarial.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Estructurar y presentar para aprobación la Planificación Estratégica empresarial;
- b) Mantener permanentemente actualizada la Planificación Estratégica Institucional;
- c) Supervisar la ejecución de la Planificación Estratégica Institucional, y los cambios estructurales;
- d) Concatenar los objetivos de la Planificación Estratégica Institucional, con los planes, programas, proyectos y presupuestos de las diferentes Direcciones de la Institución;
- e) Administrar e integrar los procesos del Sistema de Planificación Institucional y Operativo;
- f) Analizar y priorizar los proyectos de la Planificación Estratégica Institucional, para la asignación de recursos;
- g) Verificar que las Direcciones apliquen las políticas establecidas en la Planificación Estratégica Institucional;
- h) Llevar y mantener el Sistema de Planificación Institucional de conformidad con la normativa legal vigente, e implantar las políticas y normas técnicas establecidas; y,
- i) Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia por la normativa vigente.

**Productos y Servicio Desarrollo Planificación Estratégica.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Plan estratégico institucional; y,
- b) Planes, programas y proyectos.

### **Subproceso Administración Estratégica**

**Responsabilidad Básica.-** Desarrollar y aplicar modelos de gestión, para la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Preparar y presentar para su aprobación el Reglamento Orgánico Institucional;
- b) Controlar y aprobar los Manuales de Organización y Orgánicos de las diferentes Direcciones de IDC., Interamericana de Computación Cía., Ltda.
- c) Supervisar la implementación y difusión de la normatividad de la Institución;
- d) Actualizar y presentar para su aprobación las políticas institucionales;
- e) Elaborar y recomendar los cambios estructurales de la Organización, y emitir la normativa para su aplicación;
- f) Efectuar y presentar estudios para el mejoramiento de la gestión institucional; y,
- g) Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia por la normativa vigente.

**Productos y Servicios Administración Estratégica.-** Son productos y servicios del subproceso:

- 1.Directrices de gestión estratégica;
- 2.Modelos de gestión;
- 3.Reglamento de Organización Institucional; y,
- 4.Manuales de Organización.

## **NIVEL DE ASESORÍA: PROCESOS HABILITANTES**

### **MACRO PROCESO DIRECCIONAMIENTO ASESORÍA ESPECIALIZADA**

**Proceso.-** Gestión Asesoría Jurídica

#### **Visión de la Dirección de Asesoría Jurídica.**

Proporcionar asesoría jurídica a las áreas y unidades de la empresa y dictaminar y emitir criterios en asuntos propios del ramo para sostener una posición de defensa de acuerdo a los intereses organizacionales.

#### **Misión de la Dirección de Asesoría Jurídica.**

Asesorar a la empresa en todos los aspectos legales y jurídicos que requiera para su gestión y operación, así como también patrocinar, auspiciar y representar en los procesos judiciales de la Institución, sin perjuicio de que la Gerencia General pueda disponer la contratación de asesores jurídicos externos cuando así lo requiera. Esta instancia es representada por el Director de Asesoría Jurídica

#### **Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección de Asesoría Jurídica.-**

Son atribuciones y responsabilidades del Director de Asesoría Jurídica las siguientes:

- a. Asesorar a la Gerencia General en todos los aspectos legales y jurídicos que corresponden al cumplimiento de su misión;
- b. Emitir pronunciamientos y criterios jurídicos, así como absolver las consultas que le sean solicitadas por el Directorio y Gerencia General;
- c. Analizar permanentemente la base jurídica aplicable a la Institución y proponer proyectos de reformas a la normatividad de la empresa;
- d. Elaborar y analizar los proyectos de reglamentos, acuerdos, convenios, decretos, instructivos, normas y documentos jurídicos, cuya aprobación legalización compete a Gerencia General, y proponer las modificaciones que sean necesarias;
- e. Emitir informes jurídicos e intervenir de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas;
- f. Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de IDC., Interamericana de Computación.
- g. Patrocinar ante los jueces y tribunales competentes de la República la defensa de la empresa, con la intervención de los profesionales correspondientes y vigilar su desenvolvimiento, tendiente a precautelar los intereses institucionales;
- h. Controlar el estado y avance de los trámites y procesos legales, judiciales y extrajudiciales en que la empresa tuviere parte o interés;
- i. Elaborar providencias de aceptación o negación de reclamos administrativos para consideración de la Gerencia General;
- j. Plantear estrategias para la defensa jurídica de IDC., Interamericana de Computación.

- k. Participar en los procesos precontractuales y de contratación pública de la empresa dentro del ámbito de su competencia;
- l. Elaborar los contratos de obra, de arriendo, adquisiciones, consultoría, servicios profesionales, de personal, actas de entrega recepción provisional y definitiva, de finiquito, transaccional, entre otras;
- m. Organizar y mantener debidamente ubicados y actualizados los registros y archivos de la documentación referente a las actividades y trámites a cargo de la Asesoría Jurídica;
- n. Codificar la normatividad jurídica de la empresa y difundirla a través de cursos, seminarios, conferencias, publicaciones, comunicaciones y otros medios;
- o. Controlar y asesorar en el ámbito legal y jurídico en los aspectos relacionados con la ejecución y cumplimiento de los contratos y convenios que celebra la empresa; y,
- p. Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, de conformidad con las leyes, reglamentos y normatividad vigente,

**Productos y Servicios de la Dirección de Asesoría Jurídica.-** El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, gestionados bajo un enfoque de procesos:

- a) Asesoramiento legal a las unidades técnicas, administrativas de la Institución;
- b) Seguimiento y representación de la entidad en diligencias judiciales y extrajudiciales;
- c) Escritos e informes de patrocinio en diversos procesos judiciales;
- d) Providencias de aceptación o negación de reclamos administrativos;
- e) Redacción de convenios;
- f) Informes de pronunciamiento o criterio legal;
- g) Contratos de adquisiciones;
- h) Planes para la defensa judicial institucional;
- i) Elaboración y reforma de Normativa, Instrumentos y Manuales Legales Jurídicos;
- j) Actas de entrega recepción provisional y definitiva de finiquito

- transaccionales, entre otros;
- k) Contratos de obra, adquisiciones, arriendo, consultoría, servicios profesionales de personal, entre otros;
  - l) Pliegos para procesos precontractuales dentro del ámbito legal; y,
  - m) Acciones coactivas, dentro del ámbito determinado en el acta de constitución

**Proceso de Gestión Asesoría Jurídica.-** Está conformado por el siguiente subproceso:

- a) Asesoramiento Legal y Administrativo

### **Subproceso Asesoramiento Legal y Administrativo**

#### **Responsabilidad Básica**

Asesorar a la empresa en todos los aspectos legales – administrativos y jurídicos de patrocinio judicial, que requieran para su gestión y operación.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Asesorar a la Gerencia General en todos los aspectos legales que corresponden al cumplimiento de su misión;
- b) Emitir pronunciamientos, criterios jurídicos y absolver las consultas que le sean solicitadas por la Gerencia General;
- c) Realizar análisis constantes de la normativa legal aplicable a la institución y proponer proyectos de reformas;
- d) Codificar la normativa jurídica de la empresa y difundirla a través de cursos, seminarios, conferencias, publicaciones, comunicaciones y otros medios;
- e) Elaborar los proyectos de reglamentos, acuerdos, convenios, decretos, instructivos, normas y documentos legales, cuya aprobación o legalización compete a la Gerencia General, y proponer las modificaciones que sean necesarias;
- f) Emitir informes jurídicos solicitados por la Gerencia General, y los demás departamentos que se requiera por escrito;

- g) Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de IDC., Interamericana de Computación;
- h) Elaborar providencias de aceptación o negación de reclamos administrativos;
- i) Participar en procesos precontractuales y de contratación pública de la empresa dentro del ámbito de su competencia;
- j) Elaborar los contratos de obra, de arriendo, adquisiciones, consultoría, servicios profesionales de personal, actas de entrega – recepción provisional y definitiva, de finiquito, transaccionales, entre otras;
- k) Organizar y mantener debidamente ubicados y actualizados los registros y archivos de la documentación referente a las actividades y trámites a cargo de la asesoría jurídica; y,
- l) Las demás asignadas en el ámbito de su competencia, de conformidad con las leyes, reglamentos y la normativa vigente.

**Productos y Servicios de Asesoramiento Legal y Administrativo.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Asesoramiento legal y administrativo;
- b) Representación, seguimiento, patrocinio judicial;
- c) Escritos e informes de patrocinios judiciales;
- d) Providencias y redacción de convenios;
- e) Informes de pronunciamiento o criterio legal;
- f) Contratos de adquisiciones;
- g) Planes de defensa judicial institucional;
- h) Normativa, Instrumentos y Manuales Legales Jurídicos;
- i) Contratos de obra, adquisiciones, arriendo, consultoría, servicios profesionales de personal, entre otros; y,
- j) Pliegos para procesos precontractuales dentro del ámbito legal;
- k) Acciones coactivas.

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

## **MACRO PROCESO DIRECCIONAMIENTO IMPORTACIONES EQUIPOS, PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN.**

**Proceso.-** Gestión Importaciones de Equipos Partes y Suministros de computación

**Visión de la Dirección de Importaciones.-** Ser efectiva en la gestión de las importaciones equipos, partes y suministros de computación.

**Misión de la Dirección de importaciones.-** Realizar las importaciones de equipos, partes y suministros de computación, en cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Esta asignación es realizada por el Director de Importaciones**

**Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Importaciones.-** El Director de Importaciones, cumplirá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar los procesos del sistema de Importaciones;
- b) Presentar a Gerencia General, proyectos orientados al fortalecimiento y operación de IDC., Interamericana de Computación;
- c) Evaluar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de los proyectos encaminados al fortalecimiento de la empresa;
- d) Investigar, proponer y aplicar las políticas, estrategias y planes, así como proponer la programación de trabajos y normas técnicas aplicables en cada caso;
- e) Recomendar al área financiera en forma técnica sobre los presupuestos, para la asignación de recursos en los diferentes proyectos a ser ejecutados;
- f) Fiscalizar y evaluar los Proyectos de la empresa en ejecución;
- g) Investigar, planificar y dirigir la formulación de proyectos de su competencia;

- h) Colaborar en la estructuración del Plan Operativo Anual de la empresa en coordinación con los diferentes actores y de acuerdo a las políticas institucionales;
- i) Monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos de su competencia constantes en el Plan Operativo Anual institucional;
- j) Proponer políticas, medidas y acciones encaminadas a mejorar los niveles de gestión Institucional;
- k) Desarrollar y mantener actualizados los sistemas de información, investigación y estadísticas institucionales, generales y específicas de carácter técnico.
- l) Difundir oportunamente, información técnica relacionadas con las actividades de la Dirección;
- m) Diseñar, ejecutar y controlar planes, programas y proyectos, en el ámbito técnico a fin de asegurar óptimos niveles de cumplimiento a los requerimientos y necesidades del cliente;
- n) Certificar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de Proyectos de importación, encaminados al fortalecimiento y operación del sistema del negocio de la empresa;
- o) Informar a la Gerencia General sobre el avance y cumplimiento de plazos de vencimiento de convenios y contratos;
- p) Elaborar las bases, especificaciones técnicas para la ejecución de las importaciones, efectuadas por la empresa;
- q) Intervenir en los procesos de entrega – recepción de los bienes y servicios que le correspondan en concordancia con lo estipulado en los contratos y en la ley;
- r) Elaborar el Plan Anual de las Importaciones en función de las políticas y directrices institucionales;
- s) Realizar informes que determinen el estado de los procesos de Importaciones de la Empresa;
- t) Mantener registro y control de los suministros y materiales de la Dirección;
- u) Receptar y entregar los bienes, equipos y suministros adquiridos; y,
- v) Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, la normativa vigente.

**Productos y Servicios de la Dirección Importación.-** El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, que son gestionados bajo un enfoque de procesos:

- a) Informes técnicos;
- b) Informes administrativos;
- c) Planes, programas y proyectos;
- d) Importaciones de bienes, equipos y suministros; y,
- e) Plan operativo anual.

**Subprocesos Dirección Importaciones.-** Está conformada por los siguientes subprocesos:

- a) Administración de equipos, partes y suministros de computación.
- b) Administración de electrodomésticos.
- c) Administración de equipos electrónicos.

**Subproceso.- Administración Adquisición de equipos, partes y suministros de computación**

### **Responsabilidad Básica**

Efectuar las adquisiciones de equipos, partes y suministros de computación.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Ejecutar y controlar los procesos del sistema de Importaciones de equipos, partes y suministros de computación;
- b) Presentar a la Dirección de Importación, proyectos orientados al fortalecimiento y operación de IDC., Interamericana de Computación;
- c) Ejecutar las cláusulas técnicas contractuales de los proyectos
- d) Aplicar políticas, estrategias y planes, así como proponer la programación de trabajos y normas técnicas aplicables en cada caso;
- e) Sugerir a la Dirección de Importaciones en forma técnica sobre los presupuestos, para la asignación de recursos en los diferentes proyectos a ser ejecutados.

- f) Fiscalizar y evaluar los Proyectos de la Dirección en ejecución;
- g) Investigar, planificar y dirigir la formulación de proyectos de su competencia;
- h) Colaborar en la estructuración del Plan Operativo Anual de la empresa en coordinación con los diferentes actores y de acuerdo a las políticas institucionales;
- i) Elaborar los proyectos de su competencia constantes en el Plan Operativo Anual institucional;
- j) Actualizar los sistemas de información, investigación y estadísticas de la Dirección, tanto generales como específicas de carácter técnico;
- k) Difundir, información técnica relacionada con las actividades de la Dirección;
- l) Ejecutar y controlar planes, programas y proyectos, en el ámbito técnico, a fin de asegurar óptimos niveles de cumplimiento a los requerimientos y necesidades del cliente;
- m) Legalizar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de Proyectos adquisición de equipos, partes y suministros de computación, encaminados al fortalecimiento y operación del sistema del negocio de la empresa;
- n) Informar a la Dirección sobre el avance y cumplimiento de plazos de vencimiento de convenios y contratos.
- o) Elaborar las bases, especificaciones técnicas para la adquisición de equipos, partes y suministros de computación, efectuadas por la Dirección;
- p) Intervenir en los procesos de entrega – recepción de los bienes y servicios que le correspondan en concordancia con lo estipulado en los contratos y en la ley;
- q) Elaborar el Plan Anual de adquisiciones en función de las políticas y directrices institucionales;
- r) Realizar informes que determinen el estado de los procesos de la adquisición de equipos, partes y repuestos de computación de la empresa;
- s) Mantener registro y control de la adquisición de los equipos, partes y suministros de computación de la empresa;
- t) Receptar y entregar los bienes, equipos y suministros adquiridos; y,
- u) Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, la

normativa vigente y la Dirección de importaciones.

**Productos y Servicios Administración de Partes y Suministros de Computación.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a. Informes técnicos;
- b. Informes administrativos;
- c. Bienes, equipos y suministros; y,
- d. Plan operativo anual.

### **Subproceso Administración Adquisición de Electrodomésticos**

#### **Responsabilidad Básica**

Ejecutar las adquisiciones de electrodomésticos, de acuerdo con la programación definida por la empresa

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Ejecutar y controlar los procesos del sistema de la adquisición de electrodomésticos;
- b) Presentar a la Dirección de Importaciones, proyectos orientados al fortalecimiento y operación de IDC., Interamericana de Computación;
- c) Realizar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de los proyectos encaminados al fortalecimiento de la empresa;
- d) Sugerir la Dirección de Importaciones en forma técnica sobre los presupuestos, para la asignación para la adquisición de electrodomésticos;
- e) Fiscalizar y evaluar los Proyectos en ejecución de la Dirección;
- f) Investigar, planificar y dirigir la formulación de proyectos de su competencia;
- g) Colaborar en la estructuración del Plan Operativo Anual de la empresa en coordinación con los diferentes actores y de acuerdo a las políticas institucionales;
- h) Ejecutar los proyectos de su competencia constantes en el Plan Operativo Anual institucional;
- i) Actualizar los sistemas de información, investigación y estadísticas de la Dirección, tanto generales como específicas de carácter técnico;

- j) Difundir, información técnica relacionada con las actividades de la Dirección;
- k) Ejecutar y controlar planes, programas y proyectos, en el ámbito técnico a fin de asegurar óptimos niveles de cumplimiento a los requerimientos y necesidades del cliente;
- l) Legalizar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de Proyectos adquisición de electrodomésticos, encaminados al fortalecimiento y Operación del Sistema del negocio de la empresa;
- m) Informar a la Dirección sobre el avance y cumplimiento de plazos de vencimiento de convenios y contratos;
- n) Elaborar las bases, especificaciones técnicas para la adquisición de electrodomésticos, efectuadas por la Dirección;
- o) Intervenir en los procesos de entrega – recepción de los bienes y servicios que le correspondan en concordancia con lo estipulado en los contratos y en la ley;
- p) Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en función de las políticas y directrices institucionales;
- q) Realizar informes que determinen el estado de los procesos de la adquisición electrodomésticos de la Empresa;
- r) Mantener registro y control de la adquisición de electrodomésticos de la empresa;
- s) Receptar y entregar los electrodomésticos; y,
- t) Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, la normativa vigente y la Dirección de importaciones.

### **Productos y Servicios Administración Adquisición de Electrodomésticos.-**

Son productos y servicios del subproceso:

- a. Informes técnicos;
- b. Informes administrativos;
- c. Electrodomésticos,
- d. Plan operativo anual.

### **Subproceso Administración Adquisición Equipos Electrónicos**

## **Responsabilidad Básica**

Ejecutar los procesos de adquisición de equipos electrónicos.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a. Ejecutar y controlar los procesos del sistema de la adquisición de equipos electrónicos;
- b. Presentar a la Dirección Importaciones, proyectos orientados al fortalecimiento y operación de IDC., Interamericana de Computación;
- c. Ejecutar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de los proyectos encaminados al fortalecimiento de la empresa;
- d. Sugerir al área financiera en forma técnica sobre los presupuestos, para la asignación de la adquisición de equipos electrónicos;
- e. Fiscalizar y evaluar los Proyectos en ejecución de la Dirección de Importaciones;
- f. Investigar, planificar y dirigir la formulación de proyectos de su competencia;
- g. Colaborar en la estructuración del Plan Operativo Anual de la empresa en coordinación con los diferentes actores y de acuerdo a las políticas institucionales;
- h. Realizar los proyectos de su competencia constantes en el Plan Operativo Anual institucional;
- i. Ejecutar y controlar planes, programas y proyectos, en el ámbito técnico a fin de asegurar óptimos niveles de cumplimiento a los requerimientos y necesidades del cliente;
- j. Legalizar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de Proyectos adquisición de equipos electrónicos, encaminados al fortalecimiento y operación del Sistema del negocio de la empresa;
- k. Informar a la Dirección de Importaciones sobre el avance y cumplimiento de plazos de vencimiento de convenios y contratos;
- l. Elaborar las bases, especificaciones técnicas para la adquisición de equipos electrónicos, efectuadas por la Dirección;
- m. Intervenir en los procesos de entrega – recepción que le correspondan en

- concordancia con lo estipulado en los contratos y en la ley;
- n. Elaborar el Plan Anual Operativo en función de las políticas y directrices institucionales;
  - o. Realizar informes que determinen el estado de los procesos de la adquisición de equipos electrónicos de la Empresa;
  - p. Mantener registro y control de la adquisición de equipos electrónicos de la empresa;
  - q. Receptar y entregar los equipos electrónicos; y,
  - r. Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, la normativa vigente y la Dirección de importaciones.

**Productos y Servicios de la Administración Adquisición de Equipos Electrónicos.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Informes técnicos;
- b) Informes administrativos;
- c) Equipos Electrónicos; y,
- d) Plan operativo anual.

**Direccionamiento Comercialización de Equipos, Partes y Suministros de computación**

**Proceso.-** Gestión Comercialización Equipos Partes y Suministros de Computación

**Visión de la Dirección Comercialización.-** Ser efectiva en la dirección comercialización de equipos, partes y suministros de computación.

**Misión de la Dirección de la Comercialización.-** Realizar la comercialización de equipos, partes y suministros de computación, en cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Esta asignación es realizada por el Director de Comercialización**

**Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección de Comercialización.-** El Director de Comercialización, cumplirá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar los procesos del sistema de Comercialización;
- b. Presentar a Gerencia General, proyectos orientados al fortalecimiento y operación de IDC., Interamericana de Computación;
- c. Evaluar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de los proyectos encaminados al fortalecimiento de la empresa;
- d. Investigar, proponer y aplicar las políticas, estrategias y planes, así como proponer la programación de trabajos y normas técnicas aplicables en cada caso;
- e. Recomendar al área financiera en forma técnica sobre los presupuestos, para la asignación de recursos en los diferentes proyectos a ser ejecutados;
- f. Fiscalizar y evaluar los Proyectos de la empresa en ejecución;
- g. Investigar, planificar y dirigir la formulación de proyectos de su competencia;
- h. Colaborar en la estructuración del Plan Operativo Anual de la empresa en coordinación con los diferentes actores y de acuerdo a las políticas institucionales;
- i. Monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos de su competencia constantes en el Plan Operativo Anual institucional;
- j. Proponer políticas, medidas y acciones encaminadas a mejorar los niveles de gestión Institucional;
- k. Desarrollar y mantener actualizados los sistemas de información, investigación y estadísticas institucionales, generales y específicas de carácter técnico.
- l. Difundir oportunamente, información técnica relacionadas con las actividades de la Dirección;
- m. Diseñar, ejecutar y controlar planes, programas y proyectos, en el ámbito técnico a fin de asegurar óptimos niveles de cumplimiento a los requerimientos y necesidades del cliente;

- n. Certificar el cumplimiento de cláusulas técnicas contractuales de Proyectos de comercialización, encaminados al fortalecimiento y operación del sistema del negocio de la empresa;
- o. Informar a la Gerencia General sobre el avance y cumplimiento de plazos de vencimiento de convenios y contratos;
- p. Elaborar las bases, especificaciones técnicas para la ejecución de las importaciones, efectuadas por la empresa;
- q. Intervenir en los procesos de entrega – recepción de los bienes y servicios que le correspondan en concordancia con lo estipulado en los contratos y en la ley;
- r. Elaborar el Plan Anual de la Comercialización en función de las políticas y directrices institucionales;
- s. Realizar informes que determinen el estado de los procesos de Comercialización de la Empresa;
- t. Mantener registro y control de los suministros y materiales de la Dirección;
- u. Receptar y entregar los bienes, equipos y suministros comercializados; y,
- v. Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia, la normativa vigente y la Gerencia General.

**Productos y Servicios de la Dirección Comercialización.-** El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, que son gestionados bajo un enfoque de procesos:

- a) Informes técnicos;
- b) Informes administrativos;
- c) Planes, programas y proyectos;
- d) Comercialización de bienes, equipos y suministros; y,
- e) Plan operativo anual.

**Subprocesos Dirección de Comercialización.-** Está conformada por los siguientes es subprocesos:

- a) Administración Ventas.
- b) Administración Clientes
- c) Administración postventas.

## **Subproceso Administración Ventas**

### **Responsabilidad Básica**

Persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediario, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con los productos que desea vender.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a. Realizar la comercialización de los equipos partes y suministros de computación, y se responsabilizaran por su recaudación, de acuerdo a los precios acordados y normativa de comercialización de la empresa;
- b. Incentivar a los clientes a través de las técnicas de ventas, para que adquieran los diferentes productos que oferta la empresa;
- c. Colaborar con la Dirección Comercialización de la empresa en los actos y acciones que comprende el fortalecimiento de las ventas de la organización;
- d. Aplicar las técnicas modernas de ventas para incremento de las ventas o de nuevos nichos de mercado;
- e. Mantener actualizado el archivo de clientes , con registros de comportamiento de las ventas efectuadas;
- f. Emitir las listas de pedidos de los diferentes productos solicitados por los clientes de la empresa;
- g. Entregar en el área de contabilidad diariamente, los valores recaudados para su depósito conjuntamente con el Control Diario de Recaudaciones;
- h. Cumplir con los horarios determinados de visitas de los clientes, para el cumplimiento de las ventas;
- i. Mantener las mejores relaciones humanas con los clientes, cuya actitud prestigie a la empresa;
- j. Presentar a la Dirección de Comercialización periódicamente, informes de las ventas realizadas, así como las novedades que se produzcan en el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades; y,

- k. Los demás que le designe la Dirección Comercialización, en el campo de sus actividades.

**Productos y Servicios Administración Ventas.-** Son Productos y Servicios Del Subproceso:

- a. Informes de ventas
- b. Informes de Recaudación
- c. Informe de clientes
- d. Archivo de clientes
- e. Listados de pedidos
- f. Informe de novedades de las actividades

### **Subproceso Administración Atención al Cliente**

#### **Responsabilidad Básica**

Conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a. Lograr clientes satisfechos.
- b. Mantener una cartera permanente de clientes y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios.
- c. Decidir y definir qué se entiende y busca como (servicio excepcional) para comunicarles a todos los niveles de adentro.
- d. Investigar la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio, para después capacitarlos al respecto.
- e. Formular un plan de motivación para llegar a la calidad total
- f. Definir lo que se espera, concretando las acciones del vendedor.
- g. Establecer parámetros para medir resultados
- h. Identificar desviaciones o deficiencias
- i. Establecer medidas correctivas

**Productos y Servicios de Atención al Cliente.**- El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, gestionados bajo un enfoque de procesos:

- a. Informes de Atención al Cliente
- b. Informe de novedades de las actividades
- c. Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, transporte, condiciones, entre otros.)
- d. Atención inmediata y eficiente de quejas, reclamaciones o devoluciones.
- e. Información sobre uso y empleo (instructiva, folletos, cartulinas, entre otros)
- f. Asistencia técnica (asesoría profesional)
- g. Mantenimiento (reparaciones, refacciones, entre otros).

### **Subproceso Administración Post-Venta**

#### **Responsabilidad Básica**

Complementar cualquier detalle en cuanto a tiempo de entrega, condiciones de la compra y otros aspectos, con una actitud y disposición de colaborar, ayudar, asistir, entre otros, por encima de los estándares normales de acción, aun fuera de las áreas convencionales de trabajo.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a. Lograr prospectos satisfechos de clientes;
- b. Asegurar la fidelidad y sus compras repetitivas y en consecuencia, mantener una cartera permanente de prospectos y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios.
- c. Decidir y definir qué se entiende y busca como (servicio excepcional) para comunicarles a todos los niveles de adentro de la empresa.
- d. Investigar la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio, y capacitarlos al respecto;
- e. Formular planes de motivación para llegar a la calidad total
- f. Definir lo que se espera, concretando las acciones del vendedor.
- g. Establecer parámetros para medir resultados

- h. Identificar desviaciones o deficiencias
- i. Establecer medidas correctivas

**Productos y Servicios Administración Post-Ventas.-** El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, gestionados bajo un enfoque de procesos:

- h. Informes de post-ventas
- i. Informe de novedades de las actividades
- j. Cumplimiento de lo ofrecido (tiempo, entrega, transporte, condiciones, entre otros.)
- k. Atención inmediata y eficiente de quejas, reclamaciones o devoluciones.
- l. Información sobre uso y empleo (instructiva, folletos, cartulinas, entre otros)
- m. Asistencia técnica (asesoría profesional)
- n. Mantenimiento (reparaciones, refacciones, entre otros).

## **PROCESOS HABILITANTES**

### **MACRO PROCESO DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

**Proceso.-** Gestión Administrativa Financiera

**Visión de la Dirección Administrativa Financiera.-** Ser efectiva en la gestión de los recursos institucionales, así como en el desarrollo de estudios técnicos – administrativos.

**Misión de la Dirección Administrativa Financiera.-** Administrar, eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, facilitando la ejecución de los procesos administrativos, técnicos y operativos de la Empresa IDC., Interamericana de Computación. Este cometido es ejecutado por el Director Administrativo – Financiero.

## **Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Administrativa**

**Financiera.-** En el ámbito administrativo financiero, el Director Administrativo – Financiero, tendrá las atribuciones y responsabilidades siguientes:

- a. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de IDC., Interamericana de Computación.
- b. Establecer, desarrollar, supervisar y evaluar el sistema de Contabilidad General, Presupuestos y contabilidad, requeridos para el funcionamiento de IDC., Interamericana de Computación, con la sujeción a las normas y procedimientos técnicos en la materia y de conformidad con la legislación, reglamentación y normatividad aplicable;
- c. Elaborar, ejecutar y controlar los Programas Anuales de Provisión de Recursos Humanos, Bienes y Servicios;
- d. Presentar para el conocimiento de las autoridades de la empresa, informes y evaluaciones contables, financieras, administrativas y presupuestarias, que reflejen la situación económica de IDC., Interamericana de Computación.
- e. Participar en avalúos, bajas, remates y entrega - recepción de bienes de la empresa;
- f. Gestionar los recursos financieros de la empresa en forma eficiente, oportuna y eficaz;
- g. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de IDC., Interamericana de Computación.
- h. Realizar informes que determinen el estado económico y financiero de la empresa;
- i. Elaborar la proformas presupuestaria en coordinación con las diferentes unidades de IDC., Interamericana de Computación en base a las políticas y directrices establecidas por la Gerencia General;
- j. Controlar la ejecución presupuestaria de la empresa, en base a los planes, programas y proyectos debidamente aprobados, las políticas, estrategias y normas institucionales, las disposiciones legales vigentes, así como los cronogramas respectivos;
- k. Organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el sistema de finanzas

- l. Revisar los Estados Financieros presentados por Contabilidad;
  - m. Organizar, ejecutar, controlar y evaluar el sistema de recepción, registro, custodia y egreso de los fondos, valores, especies valoradas y títulos institucionales;
  - n. Gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una manera eficiente y eficaz, a fin de garantizar la ejecución de los planes, programas y proyectos de IDC., Interamericana de Computación.
  - o. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades administrativas relacionadas con gestión y servicios, recursos humanos, mantenimiento y servicios generales de IDC., Interamericana de Computación.
  - p. Supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones, Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo;
  - q. Coordinar la toma física de inventario de los bienes muebles e inmuebles de la Institución;
  - r. Controlar la administración de los bienes muebles, inmuebles, materiales y suministros de oficina de la empresa y sus proyectos;
  - s. Revisar y publicar el Plan Anual de Compras de la empresa según lo establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
  - t. Levantar las necesidades de suministros, bienes y equipos necesarios para el normal desarrollo de la empresa, a fin de incorporarlos en los respectivos planes y presupuestos correspondientes;
  - u. Programar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar la prestación de los servicios de transporte, seguridad de instalaciones, reproducción de documentos, documentación y archivo, comunicaciones, conserjería, limpieza y mantenimiento de las instalaciones de empresa;
  - v. Administrar los servicios generales de limpieza, mensajería, conserjería, trabajos de carpintería, plomería, albañilería, pintura y demás similares requeridos, para el cabal funcionamiento de empresa;
  - w. Mantener estadísticas de consumo de bienes que utiliza la empresa y proponer planes para reducción de costos;
  - x. Supervisar y coordinar la administración del recurso humano de empresa;
- y,

aa Cumplir las demás que le sean asignadas en el ámbito de su competencia por la normativa vigente.

**Productos y Servicios de la Dirección Administrativa Financiera.-** El cumplimiento de la misión, define los siguientes productos y servicios, que son gestionados bajo un enfoque de procesos:

- a) Directrices de Desarrollo Organizacional;
- b) Gestión administrativa – financiera;
- c) Informes de gestión administrativos – financieros;
- d) Informes técnicos – administrativos; y,
- e) Modelos de gestión Administrativos – Financieros.

**Procesos y Subprocesos de Gestión Financiera y Desarrollo Empresarial.-** Está conformada por los siguientes subprocesos:

## **GESTIÓN FINANCIERA**

- Administración Contable
- Administración Presupuestaría
- Administración Caja.
- Administración Activos Fijos
- Administración del capital de trabajo

## **GESTIÓN DESARROLLO EMPRESARIAL**

- Administración Recursos Humanos
- Administración Servicios Generales
- Administración de inventarios

### **Subproceso Administración Contable**

#### **Responsabilidad Básica**

Administrar el sistema contable de la Empresa, produce estados financieros e información sobre el aspecto contable de la organización, en cumplimiento de sus objetivos.

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Llevar y mantener los sistemas de contabilidad de la Institución de conformidad con la normativa legal vigente, e implantar las políticas y normas técnicas establecidas;
- b) Programar, implantar y controlar la ejecución y cumplimiento de los planes de trabajo, establecidos para la operación del sistema contable de la Empresa;
- c) Cumplir las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, así como las normas y principios legales que regulan la actividad de la Empresa;
- d) Registrar ordenada y sistemáticamente las transacciones contables, tendiendo a mantener actualizado los sistemas contables y fortalecer los sistemas de control interno;
- e) Liquidar pagos, fondos anticipados y rotativos, previamente aprobados por la autoridad competente;
- f) Elaborar y presentar los balances contables cuando sean requeridos, así como su información complementaria;
- g) Presentar informes periódicos sobre la situación financiera de la Empresa, estados financieros, de acuerdo a la normativa legal vigente, y demás informes contables propios del área;
- h) Llevar el registro actualizado de las cuentas contables en el Sistema Integrado de Gestión Administrativo Contable Institucional;
- i) Administrar y archivar la documentación generada por el sistema contable institucional;
- j) Revisar, contabilizar y liquidar roles de pago y de haberes;
- k) Elaborar planillas de pagos de aportes al IESS y de impuestos al SRI.; y,

- l) Cumplir con las demás disposiciones establecidas por la ley, así como las inherentes a su ámbito de competencia, y las encomendadas por la Dirección Administrativa-Financiera.

**Productos y Servicios Administración Contable.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Sistema contable actualizado;
- b) Manual de contabilidad actualizado que regule las acciones contables de la Empresa;
- c) Estados financieros mensuales;
- d) Proceso de control interno financiero como parte del sistema de Contabilidad;
- e) Transacciones contables;
- f) Archivo documentación sustentatorios de los registros contables;
- g) Informe sobre el control previo de los gastos y compromisos financieros de la Empresa, con el objeto de determinar la propiedad legalidad y veracidad de los mismos;
- h) Plan de cuentas en concordancia con el sistema de contabilidad establecido;
- i) Registro de obligaciones institucionales, por concepto de créditos nacionales e internacionales;
- j) Comprobantes de pago pre numerados, debidamente sustentados con la documentación de soporte respectiva;
- k) Listado de cheques y egresos en efectivo;
- l) Roles de pagos y liquidaciones de haberes; y,
- m) Panilla de pago de aportes al IESS e impuestos al SRI.

### **Subproceso Administración Presupuestaria**

#### **Responsabilidad Básica**

Estructurar la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir planes, programas y proyectos propuestos por la empresa.

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Elaborar y consolidar la proforma presupuestaria anual de la empresa, sobre la base de las políticas y normas técnicas instauradas;
- b) Preparar los documentos de reformas y traspasos presupuestarios de ingresos y gastos, considerando las políticas y normas técnicas implantadas;
- c) Estructurar informes sobre la utilización y comportamiento de los recursos y fuentes de financiamiento de las actividades de la Empresa;
- d) Presentar informes periódicos referentes a la ejecución presupuestaria, saldos y disponibilidad de fondos;
- e) Emitir certificaciones identificando y justificando la disponibilidad presupuestaria;
- f) Elaborar y presentar informes sobre saldos y partidas presupuestarias actualizadas;
- g) Efectuar el control previo presupuestario del gasto para autorizar los correspondientes compromisos y gastos;
- h) Administrar y archivar la documentación de liquidaciones y cierre presupuestario.;
- i) Efectuar el control previo presupuestario del gasto, para autorizar los correspondientes compromisos y desembolsos;
- j) Elaborar las cédulas presupuestarias de ingresos y de gastos de la Empresa;
- k) Coordinar con el área de Contabilidad para realizar el cuadro contable-presupuestario del devengado; y,
- l) Cumplir con las demás disposiciones establecidas por la ley, así como las inherentes a su ámbito de competencia, y las encomendadas por la Dirección Administrativa-Financiera.

**Productos y Servicios de Administración Presupuestaria.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Proforma presupuestaria consolidada anual;
- b) Documentos de reformas y traspasos presupuestarios de ingresos y gastos;
- c) Informes sobre el uso y comportamiento de los recursos y fuentes de
- d) financiamiento de las actividades de la Empresa;
- e) Informes periódicos, respecto a la ejecución presupuestaria, saldos y disponibilidades de fondos;
- f) Certificados de disponibilidad presupuestaria;
- g) Informes sobre saldos y partidas actualizadas; y,
- h) Documentos de Liquidaciones y cierre presupuestario.

### **Subproceso Administración Caja**

#### **Responsabilidad Básica**

Registrar, organizar, ejecutar, controlar y custodiar los recursos, valores, garantías y títulos de la Empresa, de acuerdo con las leyes, normas, y principios legales vigentes.

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Planificar, dirigir y controlar el sistema de gestión de la caja;
- b) Efectuar los registros de recepción, organización, ejecución, control y custodia de los recursos, valores, garantías y títulos de la Empresa, de acuerdo con las políticas y normas técnicas establecidas;
- c) Llevar y mantener los registros de control previo y pago oportuno de los valores debidamente autorizados;
- d) Mantener en custodia la documentación de pagos de la Empresa, de acuerdo con las políticas y normas técnicas instituidas;
- e) Llevar y mantener los registros de garantías, avales, títulos, seguros y demás similares, que deberán ser otorgados a favor de IDC., sobre la base de las políticas y normas técnicas instauradas;

- f) Llevar y mantener los registros del flujo de caja diario, mensual y anual, considerando las políticas y normas técnicas implantadas;
- g) Elaborar informes sobre el control de recursos en función de las fuentes de financiamiento, para conocimiento y adopción de las acciones pertinentes;
- h) Llevar y mantener el registro de garantías y control durante todo el período del contrato, de acuerdo con las políticas y normas técnicas definidas;
- i) Elaborar y presentar los reportes mensuales del movimiento de las cuentas bancarias de la Empresa, de acuerdo con las políticas y normas técnicas concretadas;
- j) Elaborar informes de los movimientos de las cuentas corrientes que mantiene la Empresa;
- k) Preparar y presentar los informes mensuales sobre los pagos realizados, en concordancia con la ejecución presupuestaria;
- l) Proporcionar información de carácter oficial debidamente autorizada interna y/o externa, sobre documentos en custodia y/o garantías, contratos, fechas de caducidad, plazos de vigencia, a quien lo solicitare, con el objetivo de dar cumplimiento a los compromisos establecidos; y,
- m) Cumplir con las demás disposiciones establecidas por las leyes, así como las inherentes a su ámbito de competencia, y las encomendadas por la Dirección Administrativa-Financiera.

**Productos y Servicios Administración Caja.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a) Registros de recepción, organización, ejecución, control y custodia de los recursos, valores, garantías y títulos de la empresa;
- b) Registros de control previo y pago oportuno de los valores debidamente autorizados;
- c) Documentación de pago para su custodia;
- d) Registro de garantías, avales, títulos, seguros y demás similares, que deberán ser otorgados a favor de la IDC.
- e) Registros de flujo de caja diario, mensual y anual;
- f) Informes sobre el control de recursos en función de las fuentes de financiamiento;

- g) Registro de garantías y control durante todo el período del contrato;
- h) Reporte mensual del movimiento de las cuentas bancarias de la empresa; y,
- i) Informes mensuales sobre los pagos realizados en concordancia con la ejecución presupuestaria.

## **Subproceso Administración Activos Fijos**

### **Responsabilidad Básica**

Administrar la recepción, almacenamiento, custodia y control de los bienes muebles e inmuebles de la Institución.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Mantener registros individuales actualizados de los bienes de la Empresa calificados como activos fijos;
- b) Realizar la entrega de los bienes a las unidades administrativas y técnicas de la Institución, mediante actas de entrega-recepción debidamente legalizadas;
- c) Elaborar y consolidar el catastro de los bienes muebles e inmuebles que poseen la Institución, así como fichas individuales de la propiedad;
- d) Suministrar oportunamente a las áreas administrativas y técnicas de la Empresa, así como al personal, de los muebles y equipos necesarios de acuerdo a las disponibilidades de los mismos;
- e) Efectuar periódicamente la constatación física, así como la calidad y estado de los bienes, o cuando sea requerido por la Dirección Administrativa-Financiera, o autoridad competente;
- f) Entregar a Contabilidad el inventario anual actualizado de activos fijos para su conciliación;
- g) Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones de los activos fijos de la Institución;
- h) Intervenir en la recepción de los bienes adquiridos y verificar la conformidad de los contratos establecidos;

- i) Solicitar y coordinar el mantenimiento de los bienes Institucionales, y mantener un control interno de traslado de los mismos;
- j) Participar en el proceso de evaluación y remate de los vehículos de la Empresa;
- k) Administrar la bodega de los bienes muebles y equipos de la Institución;
- l) Mantener estadísticas de la información de los activos fijos, personal responsables de la custodia y uso, unidades administrativas y técnicas donde se encuentran, grado de utilización y estado de conservación; y,
- m) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de bienes, así como las inherentes a su ámbito de su competencia, y las encomendadas por la Dirección Administrativa-Financiera.

**Productos y Servicios Administración Activos Fijos.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a. Actas de baja de bienes;
- b. Actas de remate de bienes;
- c. Actas de entrega - recepción de bienes;
- d. Inventarios de bienes muebles e inmuebles;
- e. Informes anuales de activos fijos y fungibles; y,
- f. Estadísticas de los activos fijos, personal responsable de la custodia, unidad administrativa-técnica, grado de utilización y estado de conservación.

## **Subproceso Administración Recursos Humanos y Servicios Generales**

### **Responsabilidad Básica**

Administrar el sistema de recursos humanos y de servicios generales de la empresa, de acuerdo a leyes, reglamentos, normas, e instructivos vigentes, así como analizar y desarrollar estudios técnicos - administrativos para el mejoramiento de la gestión institucional.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a. Estructurar y poner en ejecución, previo visto bueno de la Dirección Administrativa – Financiera y aprobación de la Gerencia General, los reglamentos internos de personal, manuales, normas e instructivos que regulen el ámbito de la acción de la Empresa, de conformidad a las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- b. Gestionar del personal los nombramientos o contratación, con conocimiento de las partes, así como de la Dirección Administrativa-Financiera y la Gerencia General;
- c. Elaborar y mantener actualizados los expedientes del personal y establecer procedimientos adecuados de supervisión, sugerencias y otras actividades tendientes a conseguir el espíritu de cooperación necesario para lograr armonía en las relaciones de trabajo;
- d. Aplicar conforme a lo dispuesto por la ley y reglamentos pertinentes, los procesos para el ingreso de nuevos servidores a la empresa;
- e. Implantar y administrar los procesos del sistema de personal de la empresa, de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes;
- f. Llevar y mantener actualizados los registros y estadísticas referentes a nombramientos, cambios de personal, asistencia, vacaciones, ascensos, vacantes, capacitación, sanciones disciplinarias, y otros factores de control aplicables a las políticas de recursos humanos;
- g. Evaluar periódicamente el sistema de administración de personal y presentar recomendaciones a la Dirección Administrativa-Financiera, a fin de implementar políticas que la dinamia operativa lo requiere;
- h. Establecer e implantar sistemas corporativos y normas que permitan el mejoramiento de la gestión institucional; y,
- i. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de recursos humanos, así como las inherentes a su ámbito de competencia, y las encomendadas por la Dirección Administrativa-Financiera.

**Productos y Servicios Administración de Recursos humanos y Servicios**

**Generales.-** Son productos y servicios del subproceso:

- a. Manuales estructurales y funcionales;

- b. Manual de Descripciones, Valoración y Clasificación de Puestos;
- c. Plan de Necesidades de creación de puestos y contratación de personal (Planificación de RRHH);
- d. Plantillas de puestos requeridos para el funcionamiento organizacional;
- e. Informes de selección de personal;
- f. Registro de resultados de Evaluación del Desempeño;
- g. Plan de Inducción y Capacitación Institucional;
- h. Informes de Auditorias de Trabajo;
- i. Reglamento interno de administración de recursos humanos;
- j. Plan anual de vacaciones;
- k. Informes de faltas y atrasos del personal;
- l. Files de personal actualizados;
- m. Contratos y Nombramientos;
- n. Registros de procesos de Sumarios Administrativos;
- o. Listado de requerimientos de Levantar las necesidades suministros, bienes y equipos;
- p. Registro de ejecución de los procesos relacionados con la programación, organización, ejecución, evaluación y control de la prestación de los servicios de: transporte, seguridad de instalaciones, reproducción de documentos, documentación y archivo, comunicaciones, conserjería, limpieza y mantenimiento de las instalaciones de empresa;
- q. Modelos de gestión gerencial, para el mejoramiento del posicionamiento Institucional; y,
- r. Informe mensual sobre novedades relacionadas con la administración de los servicios generales de limpieza, mensajería, conserjería, trabajos de carpintería, plomería, albañilería, pintura y demás similares requeridos, para el cabal funcionamiento de empresa.

#### **4.2 FASE DE ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL “IDC., INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA LTDA.” 2012 - 2016**

## INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad interna y externa que ha de afrontar IDC., hace que la implantación de un sistema de gestión sustentado en los principios de la Dirección Estratégica sea cada vez más necesario, tal y como está sucediendo en muchas empresas de nuestro entorno.

Tal sistema de gestión pasa por la definición de un proyecto colectivo que determine hacia dónde queremos conducir la organización y cómo posicionarnos (diferenciarnos) en el contexto organizacional, influyendo consciente y deliberadamente sobre su futuro. Esto se traduce en la formulación de una estrategia que, al marcar su personalidad, sus perfiles, permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en las diferentes áreas que integran esta compleja organización que posibilite comprender mejor a los integrantes de la misma porqué y para qué se adoptan esas decisiones.

La elaboración de un plan estratégico, tiene la clara intención de que fuera llevado a cabo de forma participativa y conducido desde dentro. El propósito último fue siempre que dicho plan terminará siendo el plan de todos, el proyecto de todos los sectores vinculados a la empresa, tanto internos, como externos.

Es cierto que la Planificación Estratégica (como parte del Modelo de Gestión) no es la panacea de las empresas, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno. La planificación estratégica es, en definitiva, una apuesta de futuro.

Esta fase se fundamenta, como no puede ser de otra manera, en un diagnóstico de la situación presente, para que, a partir de una apreciación sintética pero certera de en qué estado nos encontramos y dónde estamos, podamos pasar a una posterior etapa prospectiva de definición de adónde queremos llegar y cómo

pretendemos alcanzar ese futuro deseado al que colectivamente aspiramos, es decir, la estrategia a seguir.

Siguiendo las pautas de la Dirección Estratégica, esta planificación estratégica está compuesta de los siguientes componentes: La visión, la misión, el diagnóstico que se sustenta en dos tipos de análisis: el interno, o de la propia organización (IDC.), y el externo, o de su entorno, que desembocan, respectivamente, en la identificación de una serie de fortalezas y debilidades (Ambiente interno), así como de oportunidades y amenazas (Ambiente externo), la determinación de los indicadores, índices, políticas y estrategias.

Es por esto que la estructuración de un plan estratégico en IDC., Interamericana de Computación, buscará minimizar el riesgo de eventos futuros no deseados, reducir la incertidumbre, coordinar esfuerzos y optimizar los recursos, incentivando el cambio continuo y procurando el desarrollo, a través de una Planificación a nivel Institucional.

#### **4.2.1 FACTORES CLAVES DE ÉXITO D ELA ORGANIZACIÓN**

A partir de la estructuración del plan estratégico en IDC. Interamericana de Computación, que conlleva el cumplimiento de determinados objetivos, políticas y estrategias; se establece un grupo de mejora encargado de determinar los factores críticos o frenos para el éxito.

A los miembros del grupo se les informa de la estrategia y los objetivos y a partir de esta información se pretende que se determinen las influencias dominantes que afectan a la estrategia, tanto en clave positiva como negativa.

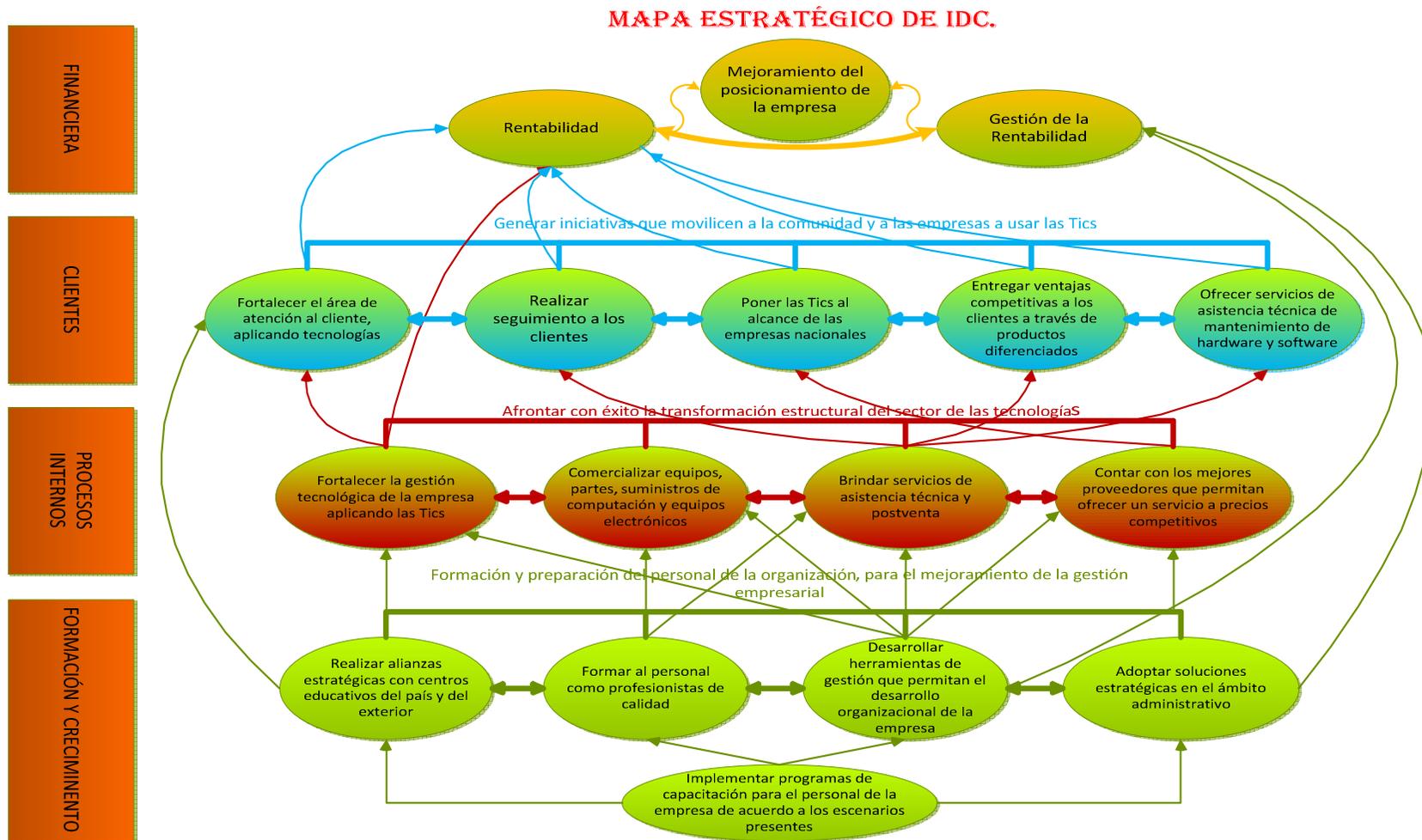
Una vez determinados los factores críticos de éxito. Se tratará de jerarquizarlos, con las técnicas oportunas en cuanto a grado de influencia en el desarrollo de la estrategia y en la consecución de los objetivos. Los Factores críticos de éxito son:

- Afrontar con éxito la transformación estructural del sector de las tecnologías
- Generar iniciativas que movilicen a la comunidad y a las empresas a usar las Tics.
- La buena distribución comercial y una publicidad efectiva.
- Formación y preparación del personal de la organización, para el mejoramiento de la gestión empresarial
- Innovaciones en la adquisición de productos modernos.
- Gama de productos, existencias en almacén, promoción de ventas, y precios atractivos.

#### **4.2.2 RELACIÓN CAUSA EFECTO ENTRE FACTORES**

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla este mapa estratégico. Lo que obliga a IDC., Interamericana de Computación a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.



**Gráfico N° 7**  
**Título** Mapa Estratégico  
**Fuente** IDC. Interamericana de Computación  
**Autor** Dr. Fabricio Ortiz Aldean



## PLANIFICACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL

- ❖ PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL
- ❖ PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

### PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 1

FORTALECER EL ÁREA DE COMPRAS APLICANDO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS).

#### INDICADOR

1. Informes de los procesos de compras integradas al sistema
2. Informes de atención en compras
3. Informes del tiempo de ejecución de compras
4. Listado de reclamos por servicios de compras
5. Informe de costo de servicio de compras

#### ÍNDICE

1. 
$$\frac{N. de procesos integrados al sistema de compras}{N. de procesos programados integrados al sistema de compras}$$
2. 
$$\frac{N. de compras realizadas en el período actual a través del sistema de compras}{N. de compras realizadas en el período anterior a través del sistema integrado de compras}$$
3. 
$$\frac{N. de reclamaciones por el servicios de compras}{N. de compras}$$

4. *Tiempo utilizado en la ejecución de las compras, mediante el sistema integrado de compras*
5. 
$$\frac{\text{Costo de servicio de compras actual a través del sistema integrado de compras}}{\text{Costo del servicio de compras del período anterior}}$$

### **POLÍTICA 1**

Implementando tecnología de punta y capacitando de manera continua al personal del área de compras.

#### **ESTRATEGIAS:**

- a. Definiendo sistemas en líneas para las unidades que intervienen en el proceso de compras
- b. Estableciendo planes de capacitación para el personal en el uso de las Tics

### **POLÍTICA 2**

Promoviendo en forma integral el desarrollo Tecnológico

#### **ESTRATEGIAS:**

- a. El mejoramiento Tecnológico del área de compras de la organización
- b. El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas proveedoras
- c. El fortalecimiento de la gestión tecnológica de las Sucursales de la empresa
- d. Ejecución de programas de capacitación continua acorde con la tecnología.

### **POLÍTICA 3**

Teniendo una organización con capacidad de reacción rápida ante los cambios de escenarios.

#### **ESTRATEGIA:**

- a. La aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, como herramienta de gestión para la toma de decisiones del área de compras
- b. La presentación a la Gerencia General, proyectos orientados al fortalecimiento del área de compras
- c. La difusión oportuna de información técnica relacionada con las actividades de compras del área.

#### **POLÍTICA 4**

Desarrollando El servicio de postventa que permita incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

#### **ESTRATEGIAS:**

- a. El mantenimiento de cartera permanente de prospectos y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios.
- b. La investigación de la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio.
- c. El establecimiento de un plan de incentivos, para el servicio de postventa

**RESPONSABLES:** Dirección Importaciones, Jefe de adquisición de equipos partes y suministros de computación, Jefe de adquisición de de electrodomésticos, Jefe de adquisición de equipos electrónicos

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 2**

BRINDAR SERVICIOS TÉCNICOS DE MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE

#### **INDICADOR**

1. Listado de clientes atendidos
2. Listado de inventarios
3. Informe d reclamos

## **ÍNDICE**

6. 
$$\frac{N.de\ clientes\ atendidos\ período\ actual}{N.de\ clientes\ atendidos\ período\ anterior}$$
7. 
$$\frac{N.inventario\ Inicial\ de\ repuestos\ de\ hardware\ y\ software}{N.del\ inventario\ Final\ de\ repuestos\ de\ hardware\ y\ software}$$
8. 
$$\frac{N.de\ reclamos\ por\ los\ servicios\ técnicos\ presentados}{N.total\ de\ servicios\ técnicos\ presentados}$$

## **POLÍTICA 5**

Ofreciendo servicios de mantenimiento de Hardware y software a las diferentes empresas, unidades educativas y comunidad en general

### **ESTRATEGIAS:**

- a. La capacitación del personal que tendrá bajo su responsabilidad el mantenimiento de Hardware y software.
- b. La promoción de los servicios de mantenimiento de hardware y software.
- c. La preparación de la comunidad en general en el manejo de conceptos y conocimientos para el buen funcionamiento de los equipo
- d. Proporcionar el mantenimiento adecuado para la conservación del equipo del laboratorio.
- e. El desarrollo de seminarios para la información y oferta de equipos de hardware y software que comercializa la empresa.

**RESPONSABLES:** Director de Comercialización, Jefe de ventas, Jefe de post-ventas, Jefe de Clientes

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 3**

COMERCIALIZAR EQUIPOS, PARTES Y SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN, ELECTRODOMÉSTICOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS

## **INDICADOR**

4. Listado de clientes atendidos
5. Listado de ventas
6. Listado Inventarios

## **ÍNDICE**

9. 
$$\frac{N.de\ clientes\ atendidos}{N.\ de\ clientes\ programados\ atender}$$
10. 
$$\frac{Monto\ de\ ingresos\ alcanzadas\ por\ la\ comercialización\ de\ Equipos,\ partes\ y\ su\ min\ istros\ de\ computación}{Monto\ de\ ingresos\ programados\ por\ la\ comercialización\ de\ Equipos,\ partes\ y\ su\ min\ istros\ de\ computación}$$
11. 
$$\frac{Inventario\ inicial\ de\ Equipos,\ partes\ y\ su\ min\ istros\ de\ computación\ electrodomésticos\ y\ sistemas\ electrónicos}{Inventario\ final\ de\ Equipos,\ partes\ y\ su\ min\ istros\ de\ computación\ electrodomésticos\ y\ sistemas\ electrónicos}$$

## **POLÍTICA 6**

Comercializando productos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.

### **ESTRATEGIAS:**

- f. El ofrecimiento de productos y servicios, que permitan cumplir las necesidades y expectativas de los clientes.
- g. La Utilización de las ayudas promocionales que ofrecen los proveedores.
- h. El estudio del mercado para el mejoramiento y/o innovación de los productos y servicios que oferta la empresa.

**RESPONSABLES:** Director de Comercialización, Jefe de ventas, Jefe de post-ventas, Jefe de Clientes

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No.4**

BRINDAR SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN A LAS EMPRESAS, ORIENTANDO EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA.

### **INDICADOR**

1. Informes de Capacitación
2. Reportes de ventas
3. Informes del cumplimiento de asistencia técnica

### **ÍNDICE**

1. 
$$\frac{N.de\ Programas\ De\ Capacitación\ Ejecutados}{N.de\ Programas\ De\ Capacitación\ Planificados}$$
2. 
$$\frac{Monto\ de\ ventas\ de\ tecno\ log\ ía\ período\ actual}{Monto\ de\ ventas\ de\ tecno\ log\ ía\ período\ anterior}$$
3. 
$$\frac{N.de\ asistencia\ s\ técnicas\ resueltas}{N.Total\ asistencia\ s\ técnicas\ solicitada\ s}$$

## **POLÍTICA 7**

Considerando a los clientes como el centro del sistema, hacia quienes deberán estar orientados todos los esfuerzos y el excelente nivel de servicios.

### **ESTRATEGIAS:**

- a. La implementación de programas de capacitación al personal de la empresa en el manejo de relaciones humanas

- b. El Fortalecimiento del compromiso con el cliente a través de la entrega de productos y/o servicios de calidad, que cumplan con sus expectativas
- c. La inclusión de estándares técnicos, como los tiempos de respuesta (contestar el teléfono a los dos timbrazos) o estándares de comportamiento (uso del nombre del cliente siempre que sea posible).
- d. La selección del personal que demuestre real capacidad y deseo por desarrollar buenas relaciones con el cliente.
- e. La solución efectiva de las quejas incrementando la lealtad y conservación de los clientes.

**RESPONSABLES:** Director de Comercialización, Jefe de ventas, Jefe de post-ventas, Jefe de Clientes

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 5**

FORTALECER EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, APLICANDO TÉCNOLOGÍAS QUE PERMITAN CUBRIR LAS NECESIDADES COTIDIANAS COMO ESPECÍFICAS DE LOS CLIENTES.

#### **INDICADORES:**

1. Acta de registro y certificación de personal capacitado
2. Informes de los procesos de atención al cliente integradas a los sistemas
3. Informes de la atención al cliente
4. Listado de reclamaciones atendidas
5. Informes del costo del servicio
6. Informe de atención en compras
7. Inventarios

### **ÍNDICE**

1. 
$$\frac{N.de\ personas\ Capacitadas}{N.de\ personas\ Programados\ Capacitar}$$

2. 
$$\frac{N.de\ procesos\ de\ atención\ al\ cliente\ integrados\ al\ sistema\ de\ compras}{N.de\ procesos\ de\ atención\ al\ cliente\ programadas\ integradas\ al\ sistema\ de\ compras}$$

3. 
$$\frac{N.de\ atenciones\ de\ compras\ realizadas\ en\ el\ período\ actual}{a\ través\ del\ sistema\ de\ compras}}{N.de\ atenciones\ de\ compras\ realizadas\ en\ el\ período\ anterior}{a\ través\ del\ sistema\ de\ compras}}$$

4. 
$$\frac{N.de\ reclamaciones\ recibidas\ por\ el\ servicio\ de\ atención\ al\ cliente}{N.de\ servicio\ al\ cliente}}$$

5. *Tiempo utilizado en el servicio de atención al cliente, en el sistema integrado*

6. 
$$\frac{Costo\ de\ servicio\ de\ atención\ al\ cliente\ actual}{Costo\ del\ servicio\ al\ cliente\ período\ anterior}}$$

## **POLÍTICA 8**

Implementando tecnología de punta y manteniendo una dotación de personal altamente capacitado, comprometido con los objetivos de la empresa.

## **ESTRATEGIAS**

Mediante:

- a. Implementando sistemas en línea para las unidades que intervienen en el proceso de atención al cliente.
- a. Capacitando al personal en el uso de sistemas de información y comunicación.
- b. La administración del recurso humano basado en sus competencias y perfiles.

## **POLÍTICA 9**

Promoviendo en forma integral el desarrollo Tecnológico en el área de atención al cliente

## **ESTRATEGIAS:**

- e. El mejoramiento tecnológico en el área de atención al cliente de la organización.
- f. El establecimiento de alianzas estratégicas con las empresas proveedoras.
- g. El fortalecimiento de la gestión tecnológica de las Sucursales de la empresa
- h. La Implementación de programas de capacitación continua acorde con la tecnología.

### **POLÍTICA 10**

Desarrollando un servicio de postventa que permitirá dinamizar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

#### **ESTRATEGIAS:**

- a. El mantenimiento de una cartera permanente de prospectos y un incremento sostenido en volumen y calidad de negocios.
- b. La investigación de la actitud del personal de ventas respecto a la filosofía de servicio.
- c. El establecimiento de un plan de incentivos, para el servicio de postventa

**RESPONSABLES:** Director de Comercialización, Jefe de ventas, Jefe de post-ventas, Jefe de Clientes

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 6**

ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DE ACUERDO CON LOS ESCENARIOS PRESENTES.

## **INDICADOR**

1. Plan de Capacitación
2. Informes de Capacitación
3. Caracterización de las herramientas de gestión moderna implementadas
4. Informe de implementación de herramientas de gestión moderna

## **ÍNDICE**

4. 
$$\frac{N.de\ Pr ogramasDeCapacitaciónEjecutados}{N.de\ Pr ogramasDeCapacitaciónPlanificados\ Ejecutar}$$
5. 
$$\frac{N.deUnidades\ de\ la\ institución\ Ad\ min\ istradas\ con\ herra\ min\ etas\ de\ gestión\ mod\ erna}{N.deUnidades\ DeLaInstitución}$$
6. 
$$\frac{N.deHerramientasDeGestiónModernas\ Im\ plementadas}{N.deHerramientasDeGestiónModernas\ Pr ogramados\ Im\ plementar}$$

## **POLÍTICA 11**

Impulsando la participación activa del personal de la empresa en el desarrollo de actividades de servicios.

## **ESTRATEGIAS**

- a. La Implementación de programas de capacitación acorde con las necesidades de las áreas.
- b. El desarrollo de actividades de las unidades administrativas – técnicas de manera integral.
- c. La innovación institucional continua con un enfoque de cultura de calidad.

## **POLÍTICA 12**

Impulsando el desarrollo organizacional, las tecnologías de la información y comunicación a nivel Institucional.

### **ESTRATEGIAS**

- a. El desarrollo del sistema de administración sobre la base de procesos, como instrumento de organización y de gestión Institucional.
- b. El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, como herramienta de gestión y toma de decisiones a todo nivel.
- c. La investigación y desarrollo de modelos de gestión acorde con los escenarios vigentes.

**RESPONSABLES:** Director Administrativo- Financiero, Jefe de Desarrollo empresarial, Jefe de Recursos Humanos y Servicios Generales

### **OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL No. 7**

FORMAR AL PERSONAL COMO PROFESIONISTAS DE CALIDAD  
COMPROMETIDOS CON SU TRABAJO

### **INDICADOR**

1. Convenios de Alianzas Estratégicas
2. Acta de registro y certificación de personas capacitadas
3. Manual de organización

### **ÍNDICE**

1. 
$$\frac{N.depersonas\ Capacitadas}{N.depersonas\ Pr\ ogramados\ Para\ Capacitar}$$
2. 
$$\frac{N.deConvenio\ sDeAlianza\ sEstratégi\ cas\ Aprobadas}{N.deConvenio\ sDeAlianza\ sEstratégi\ cas\ Pr\ ogramadas}$$

3. *N. de áreas de investigación Tecnología*

**POLÍTICA 13**

Orientando la investigación tecnológica hacia las necesidades institucionales

**ESTRATEGIAS**

Mediante:

- a. La determinación de áreas de investigación y desarrollo tecnológico.
- b. Alianzas estratégicas con otros centros tecnológicos del país y del exterior.
- c. La obtención de un alto grado de profesionalización del personal en las áreas de investigación.
- d. La Implementación de programas de capacitación continua para los empleados de la empresa, acorde con los actuales escenarios

**RESPONSABLES:** Director Administrativo- Financiero, Jefe Financiero, Jefe de Desarrollo empresarial

**4.3 FASE DE ESTRUCTURACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

Una vez finalizado la tabla de indicadores, se procede a realizar la estructuración del Balanced Scorecard para IDC. Interamericana de Computación.

**1. MATRIZ DEL BALANCED SCORECARD DE IDC., INTERAMERICANA DE CÍA. LTDA 1**

## . MATRIZ DEL MAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2

#### **4.4 FASE DE PRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE IDC., INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.**

En esta fase los grupos que participaron en la definición del modelo, conjuntamente con el personal de la empresa y debidamente validado y aprobado por la Gerencia General, procederán a efectuar la presentación, con el propósito de asegurar la coordinación de esfuerzos, organización y control efectivo de las acciones, en procura de la consecución de los objetivos estratégicos empresariales. Para la presentación de este Modelo se deberá ejecutar las siguientes fases:

##### **FASE 1.- CONFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE PRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A NIVEL DE LA GERENCIA GENERAL DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN.**

1. Conformar el equipo de presentación e implementación del Balanced Scorecard de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., en la cual participarán profesionales de la empresa con conocimiento y experiencia en alineamiento Estratégico.
2. El equipo de presentación del Balanced Scorecard de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda., definirá las políticas, así como organizará los equipos multisectoriales, que se responsabilizarán por cada uno de los objetivos estratégicos y derivados que conforman cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.
3. Cada equipo multisectorial identificará su líder responsable de su dirección, quien conformará el equipo de presentación del Balanced Scorecard de IDC. Interamericana de Computación Cía., Ltda.

**FASE 2.- DEFINICIÓN DE METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS POR PARTE DEL EQUIPO DE PRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE IDC. INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA., LTDA.**

- 2.1. Definir la guía metodológica y herramientas informáticas a utilizar.
- 2.2. Establecer procedimientos de manejo de información.

**FASE 3.- CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

- 3.1. Establecer niveles de conocimiento.
- 3.2. Preparar el Plan de Capacitación.
- 3.3. Organizar eventos de capacitación, difusión de metodologías y procedimientos.
- 3.4. Transferencia de conocimientos.

**FASE 4.- IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL ENFOCADO AL BALANCED SORECARD PARA IDC., INTERAMERICANA DE COMPUTACIÓN CÍA. LTDA.**

41. Análisis y establecimiento de procesos ideales.
42. Implantación de procesos ideales, según metodología establecida.
43. Presentar requerimientos de sistematización de procesos.
44. Aprobación de la documentación generada en la implantación.

**FASE 5.- SEGUIMIENTO Y CONTROL**

- 5.1 Establecimiento de indicadores y medios de verificación de la implantación.
- 5.2 Evaluación e informes de avance de la implantación.
- 5.3 Presentación de recomendaciones de mejoras al modelo.
- 5.4 Mejoramiento continuo de la empresa sobre la base del Balanced Scorecard.

## 5 CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del establecimiento de un modelo estratégico empresarial enfocado al Balanced Scorecard, de IDC. Interamericana de Computación, se concluye qué:

- ❖ Un Modelo de Gestión estratégica empresarial con un enfoque al Balanced Scorecard, ayudará a IDC. Interamericana de Computación, a tener un control sobre la gestión, permitiéndole ser más competitiva como una empresa del sector comercial.
- ❖ El diagnóstico situacional realizado a IDC. Interamericana de Computación, permitió identificar claramente cuáles son sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
- ❖ La elaboración de un plan estratégico se constituyó en una herramienta clave para el desarrollo del balanced scorecard en IDC. Interamericana de Cmputación, ya que se define técnicamente cual es el direccionamiento, los objetivos, políticas y estrategias.
- ❖ IDC. Interamericana de Computación, posee una solidez general, debido a que la organización está en su etapa de crecimiento y desarrollo, lo cual le permite mejorar sus servicios y crear nuevos nuevas sucursales a nivel nacional, cautivando cada vez más el mercado al cual satisface.
- ❖ El solo proceso de desarrollo del balanced scorecard; independientemente de la posterior puesta en marcha en IDC. Interamericana de computación, produjo efectos positivos en la organización; tales como una comunicación

más fluida entre los mandos medios y operativos la constatación de bondades de trabajar en equipo

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar de forma inmediata la aplicación del modelo de gestión desarrollado en el presente trabajo de investigación.
- Crear una cultura de investigación y permanente actualización de la matriz FODA, a fin de estar alerta a los posibles cambios del entorno y se pueda tomar decisiones oportunas.
- Aplicar la filosofía corporativa para alcanzar la visión establecida, en el tiempo determinado y trabajando bajo los parámetros ya establecidos.
- Implementar el Balanced Scorecard a fin de monitorear la evolución de la gestión y de ser necesario modificar las metas establecidas y buscar nuevas iniciativas estratégicas.

## ANEXO A ENCUESTA

**PROPÓSITO:** La opinión que usted nos proporcione servirá para Establecer un Modelo de Gestión Estratégica Empresarial con un enfoque al Balanced Scorecard para IDC. Interamericana de Computación.

### Instrucciones Generales

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente reservada, no escriba su nombre, ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

El puntaje y la clave de respuestas a cada afirmación se asignarán de acuerdo a la siguiente tabla:

CODIGO	ESTOY:
5	Totalmente de acuerdo
4	Mayormente de acuerdo
3	Indiferente
2	Pocas veces de acuerdo
1	Totalmente desacuerdo

1	La empresa se encuentra constituida y estructurada sobre un marco jurídico legalmente establecido	1	2	3	4	5
2	La empresa posee un alto posicionamiento en el mercado y conocimiento del mismo					
3	Se comercializa productos tecnológicos modernos en función de los requerimientos de los clientes					
4	Existe conocimiento del manejo administrativo-técnico de la empresa y de su infraestructura funcional					
5	Posee herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos					
6	Hay continuidad en sus procesos y mantenimiento de la					

	infraestructura					
7	Existe concentración de funciones en el nivel directivo y elevada rotación del personal					
8	Presenta la comunidad interés en la utilización de tecnología y apertura de nuevos nichos de mercado					
9	Existe predisposición para la conformación de alianzas estratégicas y fortalecimiento de nichos de mercado					
10	La empresa brinda la oportunidad de capacitación en el aprendizaje de nuevas tecnologías para el desarrollo profesional y personal					
11	Existe respaldo de los entes gubernamentales para la importación de las TICs					
12	Existe caracterización en los procesos y procedimientos Administrativos y técnicos					
13	Las empresas nacionales e internacionales inventen en la industria tecnológica					
14	Los proveedores y los clientes cumplen con los compromisos adquiridos con la empresa					
15	La oferta de tecnología es excesiva en el mercado					

**PREGUNTA N. 1: La empresa se encuentra constituida y estructurada sobre un marco jurídico legalmente establecido**

DENOMINACIÓN		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	50	
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>

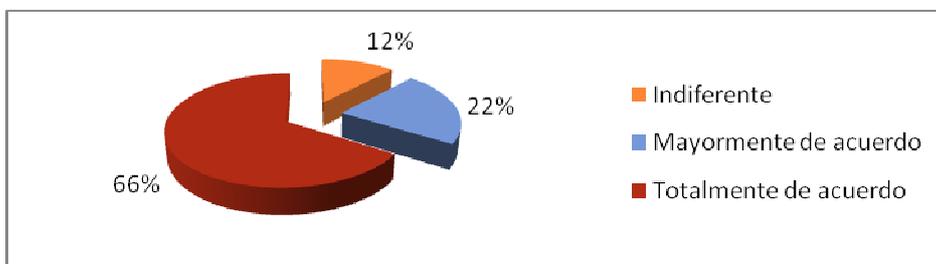


**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, todos manifestaron que la empresa tiene un Marco Jurídico Legalmente establecido.

**PREGUNTA N. 2: La empresa posee un alto posicionamiento en el mercado y conocimiento del mismo**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos:	Indiferente	6	12,0
	Mayormente de acuerdo	11	22,0
	Totalmente de acuerdo	33	66,0
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

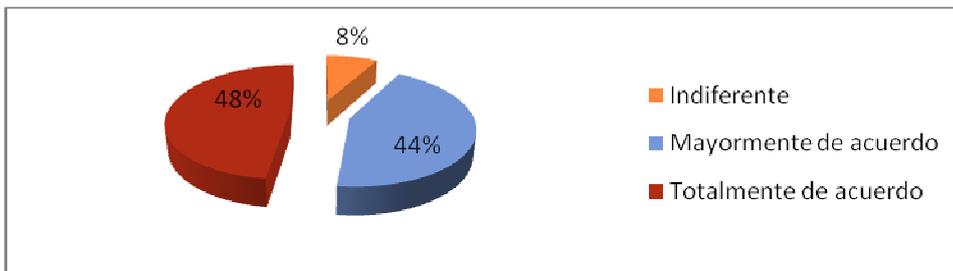
12% es Indiferente

22% está mayormente de acuerdo

66% está totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 3: Se comercializa productos tecnológicos modernos en función de los requerimientos de los clientes**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	4	8,0
	Mayormente de acuerdo	22	44,0
	Totalmente de acuerdo	24	48,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

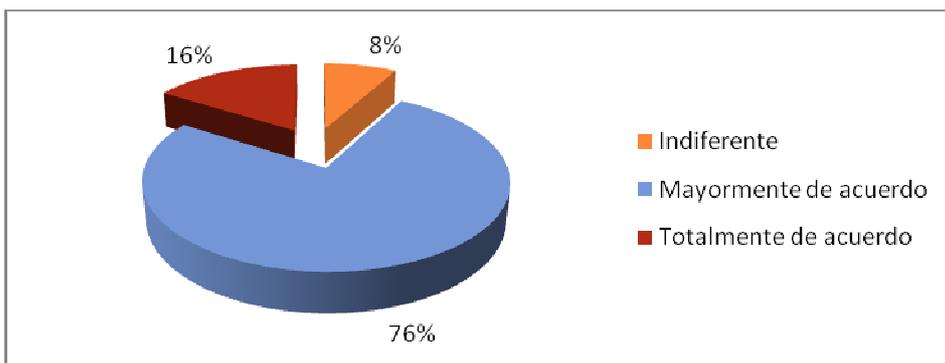
8% es Indiferente

44% está mayormente de acuerdo

48% está totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 4: Existe conocimiento del manejo administrativo-técnico de la empresa y de su infraestructura funcional**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	4	8,0
	Mayormente de acuerdo	38	76,0
	Totalmente de acuerdo	8	16,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

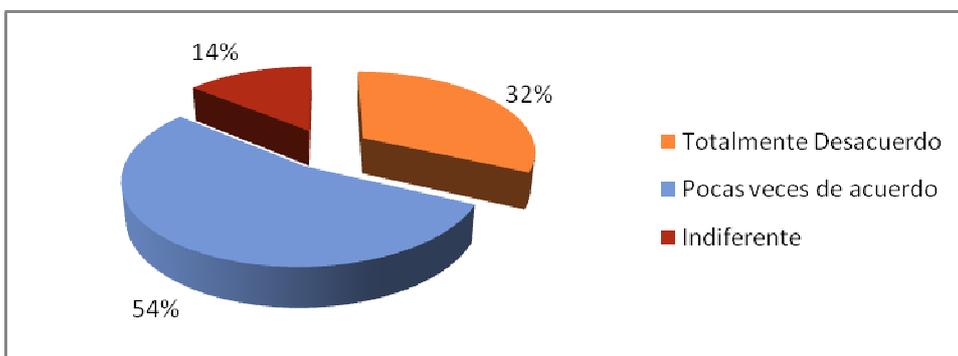
8% es Indiferente

76% está mayormente de acuerdo

16% está totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 5: Posee herramientas de gestión técnicamente estructuradas para el logro de objetivos**

Denominación	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos		
Totalmente Desacuerdo	16	32,0
Pocas veces de acuerdo	27	54,0
Indiferente	7	14,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

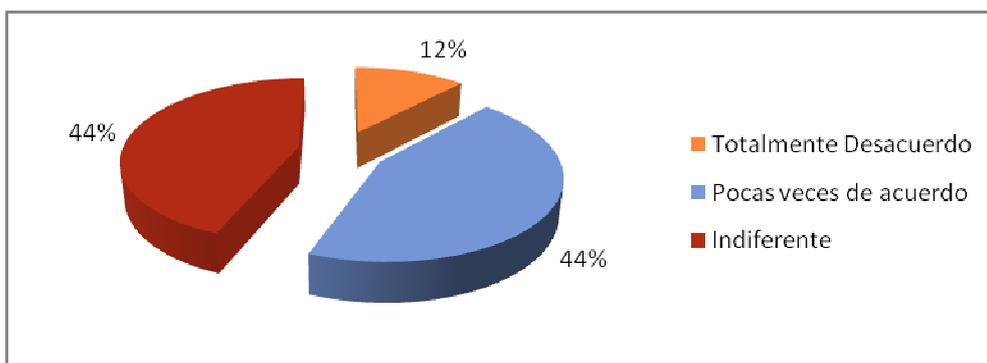
32% está totalmente en desacuerdo

54% está pocas veces de acuerdo

14% es indiferente

**PREGUNTA N. 6: Hay continuidad en sus procesos y mantenimiento de la infraestructura**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente Desacuerdo	6	12,0
	Pocas veces de acuerdo	22	44,0
	Indiferente	22	44,0
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

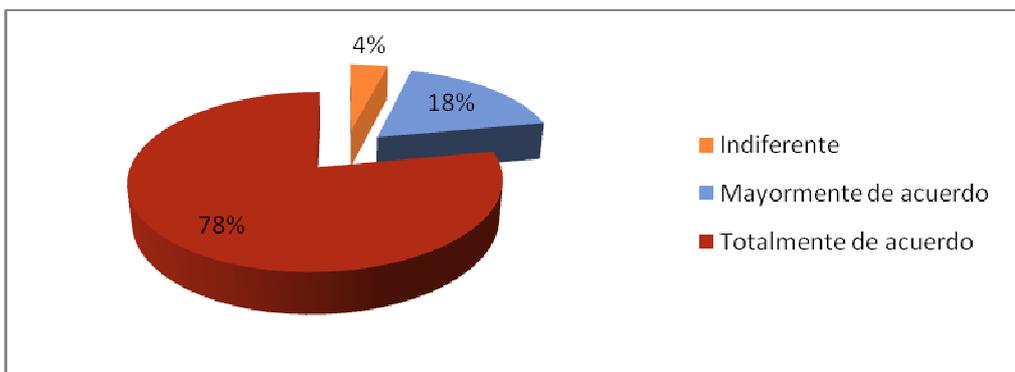
12% está totalmente de acuerdo

44% pocas veces de acuerdo

66% es indiferente

**PREGUNTA N. 7: Existe concentración de funciones en el nivel directivo y elevada rotación del personal**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	2	4,0
	Mayormente de acuerdo	9	18,0
	Totalmente de acuerdo	39	78,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

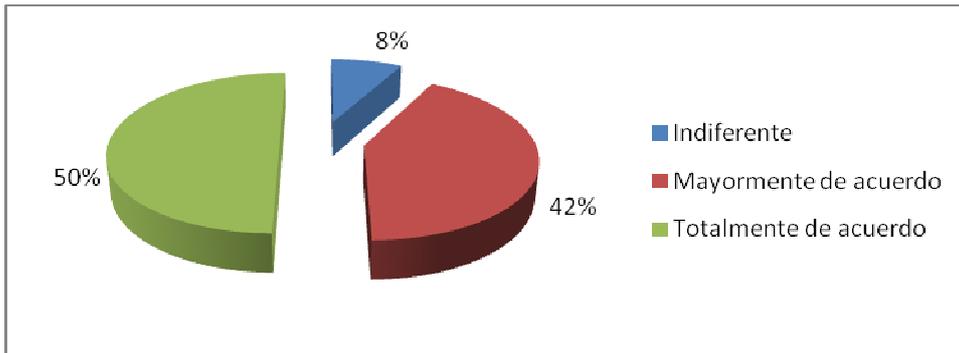
4% es indiferente

18% Mayormente de acuerdo

78% Totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 8: Presenta la comunidad interés en la utilización de tecnología y apertura de nuevos nichos de mercado**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	4	8,0
	Mayormente de acuerdo	21	42,0
	Totalmente de acuerdo	25	50,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



### Interpretación

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

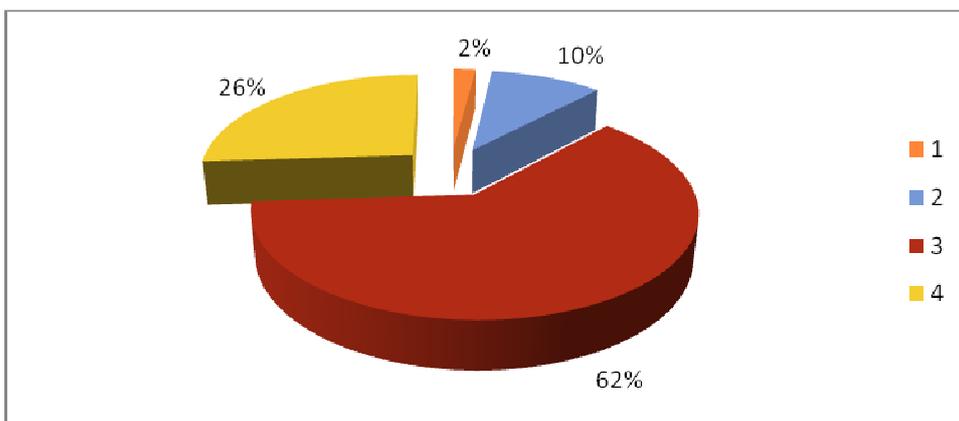
8% es indiferente

24% están mayormente de acuerdo

50% están totalmente de acuerdo

### PREGUNTA N. 9: Existe predisposición para la conformación de alianzas estratégicas y fortalecimiento de nichos de mercado

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Pocas veces de acuerdo	1	2,0
	Indiferente	5	10,0
	Mayormente de acuerdo	31	62,0
	Totalmente de acuerdo	13	26,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



### Interpretación

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

2% está pocas veces de acuerdo

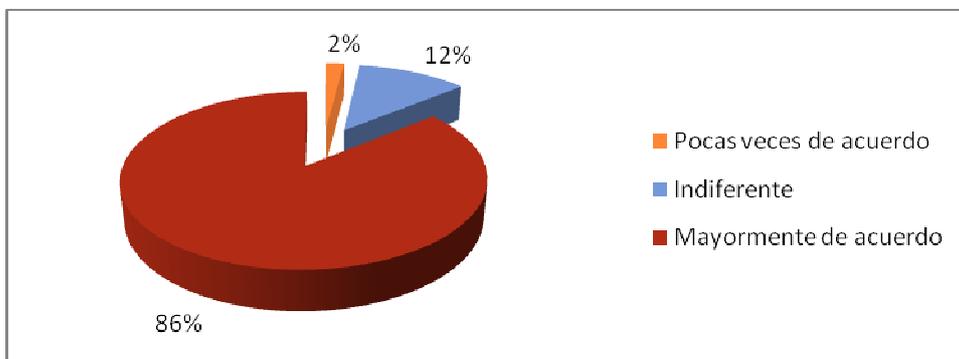
10% es Indiferente

62% está mayormente de acuerdo

26% está totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 10: La empresa brinda la oportunidad de capacitación en el aprendizaje de nuevas tecnologías para el desarrollo profesional y personal**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Pocas veces de acuerdo	1	2,0
	Indiferente	6	12,0
	Mayormente de acuerdo	43	86,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



### Interpretación

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

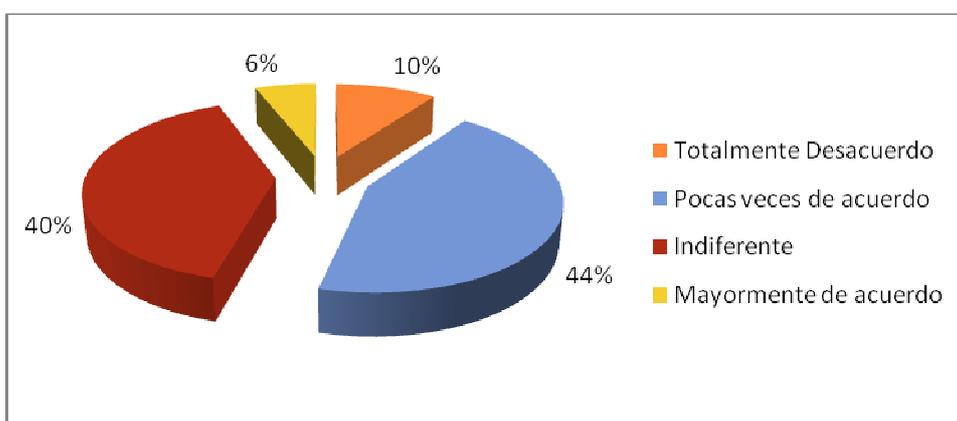
2% está pocas veces de acuerdo

12% es indiferente

86% están mayormente de acuerdo

**PREGUNTA N. 11: Existe respaldo de los entes gubernamentales para la importación de las TICs**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente Desacuerdo	5	10,0
	Pocas veces de acuerdo	22	44,0
	Indiferente	20	40,0
	Mayormente de acuerdo	3	6,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

10% está totalmente en desacuerdo

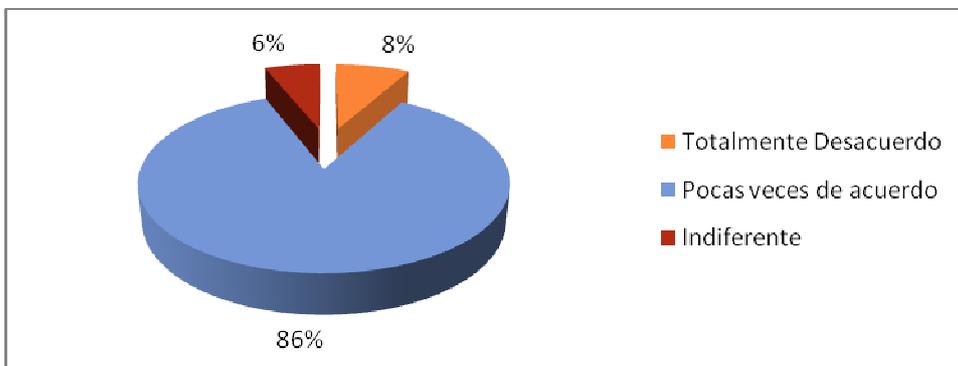
44% están pocas veces de acuerdo

40% es indiferente

6% está mayormente de acuerdo

**PREGUNTA N. 12: Existe caracterización en los procesos y procedimientos Administrativos y técnicos**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente Desacuerdo	4	8,0
	Pocas veces de acuerdo	43	86,0
	Indiferente	3	6,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

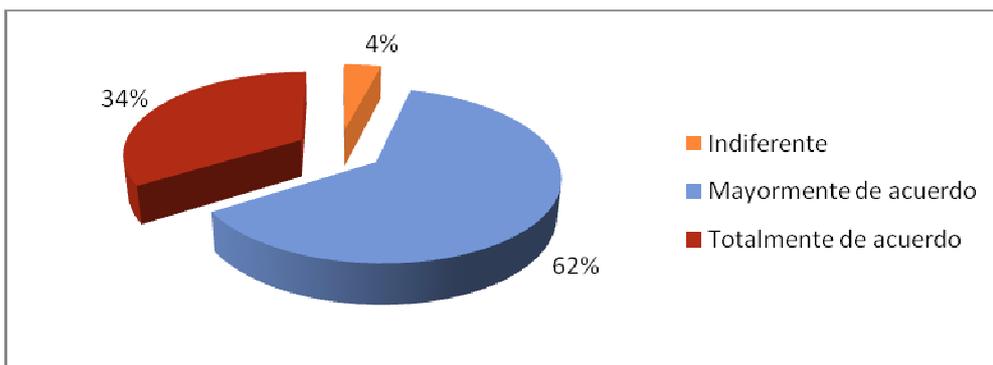
8% está totalmente en desacuerdo

86% están pocas veces de acuerdo

6% es indiferente

**PREGUNTA N. 13: Las empresas nacionales e internacionales invierten en la industria tecnológica**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	2	4,0
	Mayormente de acuerdo	31	62,0
	Totalmente de acuerdo	17	34,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

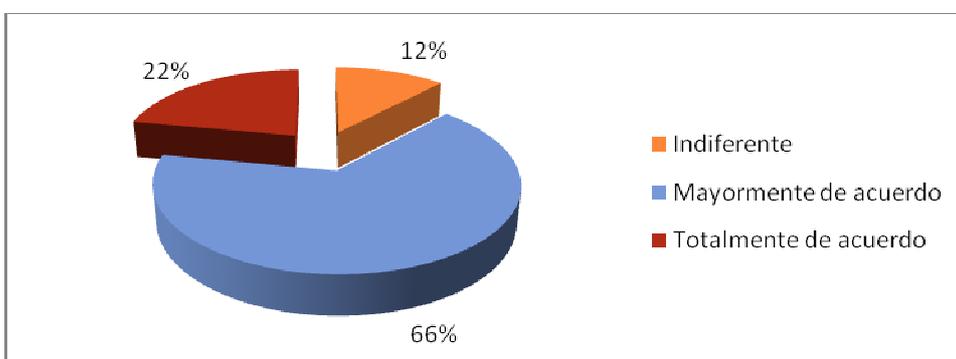
4% es indiferente

62% está mayormente de acuerdo

34% está totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 14: Los proveedores y los clientes cumplen con los compromisos adquiridos con la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Indiferente	6	12,0
	Mayormente de acuerdo	33	66,0
	Totalmente de acuerdo	11	22,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

De 50 encuestados que corresponden al 100%, manifiestan que:

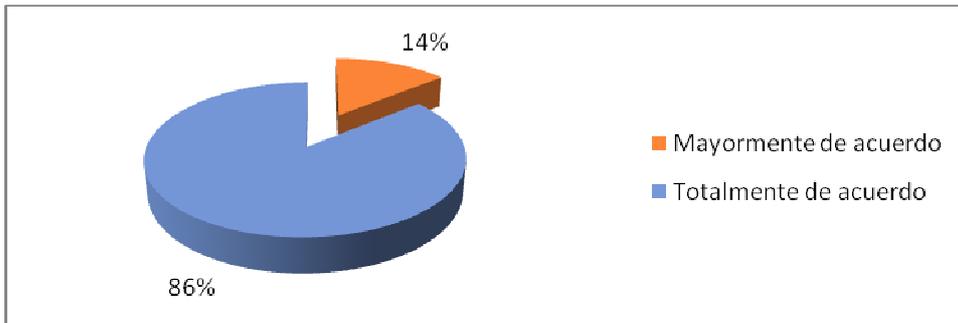
12% es indiferente

66% está mayormente de acuerdo

22% Totalmente de acuerdo

**PREGUNTA N. 15: La oferta de tecnología es excesiva en el mercado**

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Mayormente de acuerdo	7	14,0
	Totalmente de acuerdo	43	86,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Interpretación**

14% está mayormente de acuerdo

86% está totalmente de acuerdo

## ANEXO B

### FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Bermudez Rincón, Rafael David	01	Los Indicadores de Gestión Organizacional
Una guía para su definición Colombia Universidad Eafit v. fasc 1998		

CLELAND, D y King	02	Sistemas, Organizaciones, Análisis, Gerencia
Compendio de Lecturas Mc. Graw Hill Estados Unidos 2009		

<b>DRA.DAVILA,SANDRA,</b>	03	Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos.
Efecto Gráfico Quito 2001		

DÍAZ. Ana Mercedes	<b>04</b>	El Balanced Scorecard
<b>Club de Tablero de Comando</b> <a href="http://www.tablero-decomando.com">http://www.tablero-decomando.com</a>  2006		

Espinoza de los Monteros, Armando	<b>05</b>	Reingeniería Estratégica de alta Tecnología Aplicada
Lagares México  2004		

FRED R, David	<b>06</b>	Conceptos de la Administración Estratégica
México S.A. de CU. Pearson Educación 2008		

HORVÁTH & PARTNERS	07	Dominar el Cuadro de Mando Integral
España Gestión 2003		

Kaplan Robert, David Norton	08	Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral
Para implantar y gestionar su estrategia Gestión España 2001		

Kaplan Robert; Norton David	09	El Cuadro de Mando Integral
<b>Gestión (2000)</b> <b>Barcelona</b>  2004		

Muñoz Santos, Juan Ramón	10	La gestión integrada
Calidad, Seguridad y Medio ambiente España Serformen 2004		

Martínez Pedrós, Daniel y Artemio Milla	11	La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral
España Gutiérrez 2005		

NIVEN,Paúl	12	El Cuadro de Mando Integral
Paso a Paso Gestión Barcelona 2002		

## FICHAS NEMOTÉCNICAS

Autor: CLELAND, D y King  Obra Sistemas, Organizaciones, Análisis, Gerencia	No.1		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Garantizar un propósito unánime en la organización."</li> <li>2. "Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización."</li> <li>3. "Establecer una tónica general o clima organizacional."</li> <li>4. "Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la organización."</li> <li>5. "Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laborar que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización."</li> </ol>			
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Quito</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">20011</td> </tr> </table>		Quito	20011
Quito			
20011			

Autor: FRED R, David  Obra: Conceptos de Administración Estrategia	No.2		
<p>“Para FORMULAR IMPLEMENTAR, Y EVALUAR ESTRATEGIAS se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EL CORPORATIVO</li> <li>• EL DE UNIDADES ESTRATEGICA O DIVISIONES</li> <li>• EL DE LAS FUNCIONES.”</li> </ul>			
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Quito</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">20011</td> </tr> </table>		Quito	20011
Quito			
20011			

<p>Autor: ESPINOSA DE LOS MONTEROS, Armando.          Obra: Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada.          (2004)</p>	<p>No.3</p>		
<p>P. 98</p> <p>“Finalmente el Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias”.</p>			
<table border="1" style="width: 100%; text-align: right;"> <tr> <td data-bbox="1161 927 1331 987">Quito</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1161 987 1331 1034">20011</td> </tr> </table>		Quito	20011
Quito			
20011			

<p>Obra: El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso (2002)</p>	<p>No. 4</p>		
<p>P. 36</p> <p>“Define al cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia. Medir es fundamental para cumplir la estrategia”.</p>			
<table border="1" style="width: 100%; text-align: right;"> <tr> <td data-bbox="1161 1798 1331 1859">Quito</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1161 1859 1331 1901">20011</td> </tr> </table>		Quito	20011
Quito			
20011			

<p>Autor: Kaplan Robert, David Norton</p> <p>Obra: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia (2001)</p>	<p>No.6</p>
<p>P. 17 – 35</p> <p>“El Cuadro de Mando Integral es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.”</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: DÍAZ. Ana Mercedes</p> <p>Obra El Balanced Scorecard: El Tablero de comando Comando (2006)</p>	<p>No.9</p>
<p>P. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella”.</li> <li>• “Comunicar la estrategia a toda la organización”.</li> <li>• “Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia”.</li> <li>• “Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo”.</li> <li>• “Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas”.</li> <li>• “Obtener retroalimentación sobre la estrategia y mejorarla.”</li> </ul>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: Kaplan Robert, Roberto David</p> <p>Obra: El Cuadro de Mando Integral 2004</p>	<p><b>No.10</b></p>
<p>P. 34</p> <p>“El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas desean sobrevivir y prosperar en la alta competitividad del mercado actual, deben adoptar y utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.”</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: Bermudez Rincón, Rafael David</p> <p>Obra: Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición (1998)</p>	<p>No.14</p>
<p>P. 11</p> <p>“El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo.”</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: Muñoz Santos, Juan Ramón</p> <p>Obra: . La gestión integrada: Calidad, Seguridad y Medio ambiente (2004)</p>	<p>No.16</p>
<p>P. 229</p> <p>“El Cuadro de Mando Integral recogerá los objetivos financieros fijados a largo plazo y los vinculará con los procesos financieros, y los procesos internos con los clientes, los empleados y los sistemas”.</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: Martínez Pedrós, Daniel; Artemio Milla</p> <p>Obra: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. (2005)</p>	<p>No.18</p>
<p>P. 254</p> <p>“Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados”.</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: HORVÁTH &amp; PARTNERS          Obra: HORVÁTH &amp; PARTNERS (2003)</p>	<p>No.34</p>
<p>P. 55-57</p> <p><b>“Indicadores de resultado:</b> estos miden la consecución del objetivo estratégico. También se llaman indicadores de efecto.  <b>Indicadores de Causa:</b> miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También conocidos como indicadores inductores.”</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

<p>Autor: DRA.DAVILA,SANDRA          Obra: Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos</p>	<p>No.35</p>
<p><b>Proceso Gobernante:</b> Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.  <b>Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo:</b> Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo</p>	
<p style="text-align: right;">Quito 20011</p>	

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Bermúdez Rincón, Rafael David.** *“Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición”*. En Colombia: Editorial Universidad Eafit v. fasc. 1998 p.11

**Cleland; King. W.** *Sistemas, Organizaciones, Análisis, Gerencia - un compendio de lecturas*. Miami-Florida. Estados Unidos de América: Editorial McGraw Hill, (2009)

**DRA.DAVILA,SANDRA,** *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos*. Quito: editorial Efecto Gráfico 2001, p. 20

**DÍAZ, Ana Mercedes.** *El Balanced Scorecard: Club de Tablero de Comando*, <http://www.tablero-decomando.com>, enero 2006, pag.3

**ESPINOSA DE LOS MONTEROS, Armando.** *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. México: Editorial Lagares,(2004), p. 98

**FRED R, David.** *Conceptos de Administración Estrategia*. México S.A. de CU: Pearson Educación, 2008

**HORVÁTH & PARTNERS.** *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión (2003), p. 55-57

**Kaplan Robert, Norton David.** *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral -para implantar y gestionar su estrategia*. España: Ediciones GESTION 2000, 2001, pag 17 – 35

**Kaplan Robert; Norton David.** *Cuadro de Mando Integral*: Ediciones Gestión 2000, Barcelona2004, p 34.

**Muñoz Santos, Juan Ramón.** *La gestión integrada: Calidad, Seguridad y Medio ambiente*. España: Serforem, (2004), Pág.229.

**Martínez Pedrós, Daniel; Artemio Milla.** *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral.* España: Gutiérrez, (2005), Pág. 254

**NIVEN Paúl,** *El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso: 2 Edición,* Gestión 2002, p.38

IBÍD, p. 42 - 48

Kaplan Robert; Norton David, op.cit., p.59

Kaplan Robert, Norton David P, op.cit., p. 76-77

Kaplan Robert, Norton David P, op.cit. p. 80-81

Kaplan Robert, Norton David P, op.cit. p. 98

Kaplan Robert, Norton David P, op.cit. p. 100

Ana Mercedes Díaz de Ipaguirre, op.cit., p.26

Kaplan Robert, Norton David , op.cit., p. 139.

ESPINOSA DE LOS MONTEROS, Armando. Op. cit.

Rincón Bermúdez, Rafael David. op. cit. p. 1-20

ESPINOSA DE LOS MONTEROS, Armando. Op. cit., p. 78

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm)

<http://www.ub.es/biblio/citae-e.htm> [Consulta: 14 de mayo 2007].

<http://guarderiasipankids.blogspot.com/2010/07/direccionamiento-estrategico.html>