



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

TRABAJO DE GRADO

**PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN AUDITORÍA Y FINANZAS**

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL
ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA G2Q INGENIERÍA S.A. QUE
PERMITA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL”**

AUTORA:

GLORIA ALEXANDRA MOROCHO VITERI

DIRECTOR:

ING. HENRY PAZMIÑO ARROYO, MBA.

Quito - Ecuador

Abril – 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Gloria Alexandra Morocho Viteri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Ing. Gloria Alexandra Morocho Viteri
CC. 1710988864

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de director del Trabajo de Grado presentado por la señora Gloria Alexandra Morocho Viteri, previo a la obtención del Grado de Magister en Auditoría y Finanzas, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte de Tribunal examinado que se designe.

En la ciudad de Quito a los 13 días del mes de abril del 2015.

.....
Ing. Henry Pazmiño Arroyo, MBA.
CC: 1707778369

DEDICATORIA

Este trabajo con mucho amor lo dedico a mis tesoros mis padres Gonzalo y Gloria gracias a su amor y apoyo incondicional se hace realidad este sueño, gracias por las bendiciones por los ánimos y por el ejemplo para seguir siempre adelante. En especial a mi Madre que me ha demostrado hoy toda la fortaleza que tiene a pesar de las adversidades o dificultades que se presenten en la vida se debe continuar.

A mi persona favorita mi preciosa hija Samantha Daniela por ser mi inspiración para superarme, gracias por ser una bendición en mi vida y por compartir juntas esta etapa de la Tesis.

A mi mejor amiga y hermana Jeanneth por el apoyo incondicional y soporte que me brindó para alcanzar este nuevo objetivo en mi vida.

Gloria Alexandra Morocho Viteri

AGRADECIMIENTO

A DIOS por brindarme la vida, salud, sabiduría y fortaleza, por ser mi guía en toda mi vida y por permitirme cumplir y culminar con esta meta.

A los Directivos señores: Ing. Edwin Valle e Ing. Benigno Quevedo, así como el personal operativo de la empresa G2Q Ingeniería S.A., por las facilidades brindadas para el desarrollo de este trabajo.

Agradecimiento especial al señor Ing. Henry Pazmiño MBA. - Director del presente trabajo, ya que con su conocimiento ha sido un pilar fundamental en el desarrollo del mismo y a los señores Evaluadores, MSc. Patricio López y PHD. Carlos Funcia que con sus conocimientos, experiencia y certeras recomendaciones en el transcurso de esta etapa han sido un apoyo para concluir con este objetivo.

A los demás familiares, compañeros de la universidad, trabajo y amigos que de una u otra forma estuvieron presentes durante el desarrollo de esta tesis y que con sus palabras de ánimo supieron brindarme más fuerza para continuar y terminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivo general	2
1.4. Objetivos específicos.....	2
1.5. Justificación de la investigación.....	3
1.6. Alcance.....	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Planificación estratégica.....	5
2.2. Diagnóstico situacional	6
2.3. Cadena de valor	6
2.4. Análisis FODA.....	8
2.5. Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).....	10
2.6. Direccionamiento estratégico.....	16
2.7. Estrategia.....	17
2.7.1. Estrategias genéricas de Michael Porter.	17
2.7.2. Estrategias de crecimiento o expansión.	18

2.7.3.	Estrategias de agresión.....	19
2.7.4.	Estrategias de posicionamiento.....	19
2.7.5.	Estrategia de desarrollo.....	20
2.7.6.	Estrategia de fidelización.....	20
2.8.	Objetivos estratégicos.	21
2.9.	Mapas estratégicos	22
2.9.1.	Relación Causa-Efecto.....	23
2.9.2.	Mapa de indicadores.	24
CAPÍTULO III.....		26
MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1.	Métodos de la Investigación.....	26
3.2.	Técnicas de la Investigación	26
3.3.	Población y muestra	26
3.4.	Instrumentos de la Investigación.....	27
3.5.	Hipótesis General	27
3.6.	Variables.....	27
3.6.1.	Variable Independiente	28
3.6.2.	Variable Dependiente.....	28
CAPÍTULO IV.....		29
RESULTADOS.....		29
4.1.	Análisis e interpretación de resultados.....	29
4.1.1.	Análisis de la entrevista	29
4.1.2.	Análisis de la encuesta	30
4.2.	Propuesta	43
4.2.1.	Análisis situacional	43
4.2.1.1.	Entorno externo	43
4.2.1.2.	Entorno interno	52

4.2.1.3. Análisis FODA	59
4.2.2. Direccionamiento estratégico.....	61
4.2.3. Formulación de la estrategia	63
4.2.4. Objetivos estratégicos	68
4.2.5. Mapa estratégico causa-efecto	69
4.2.6. Metas e indicadores.....	70
4.2.6.1. Metas	70
4.2.6.2. Indicadores.....	71
4.2.7. Cuadro de Mando Integral	74
CAPÍTULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Conclusiones	76
5.2. Recomendaciones.....	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	86
Anexo 1. Modelo de la encuesta.....	86
Anexo 2. Entrevista.....	89
Anexo 3. Servicios que ofrece G2Q Ingeniería S.A.	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	10
Tabla 2. Género del encuestado	30
Tabla 3. Tiempo que trabaja en la empresa	31
Tabla 4. Conoce la misión y visión de la empresa.....	32
Tabla 5. Se han difundido los valores de la empresa	33
Tabla 6. Comunicación interna de la empresa	34
Tabla 7. Relación laboral	35
Tabla 8. Asignación de tareas es equitativa y acorde a su perfil laboral	36
Tabla 9. Limitaciones para un mejor desempeño de actividades.....	37
Tabla 10. Se siente satisfecho con su puesto de trabajo	38
Tabla 11. Recibe capacitación	39
Tabla 12. Frecuencia de capacitación al personal.....	40
Tabla 13. Se realiza evaluación de desempeño en la empresa.....	41
Tabla 14. Frecuencia de evaluación.....	42
Tabla 15. Evolución del índice de precios al consumidor	47
Tabla 16. Composición de la población.....	49
Tabla 17. Matriz FODA	61
Tabla 18. Matriz FODA estratégica.....	64
Tabla 19. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	66
Tabla 20. Metas.....	71
Tabla 21. Indicadores perspectiva financiera.....	72
Tabla 22. Indicadores perspectiva clientes	72
Tabla 23. Indicadores perspectiva procesos internos.....	73
Tabla 24. Indicadores de la perspectiva de capacidad estratégica	73
Tabla 25. Cuadro de Mando Integral de la empresa G2Q Ingeniería S.A.	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. La cadena de valor	7
Gráfico 2. ¿Quién debe implantar el CMI?.....	13
Gráfico 3. Relación causa-efecto	24
Gráfico 4. Mapa de indicadores	25
Gráfico 5. Género del encuestado	31
Gráfico 6. Tiempo que trabaja en la empresa	32
Gráfico 7. Conoce la misión y visión de la empresa.....	33
Gráfico 8. Se han difundido los valores de la empresa.....	34
Gráfico 9. Comunicación interna de la empresa	35
Gráfico 10. Relación laboral	36
Gráfico 11. Asignación de tareas es equitativa y acorde a su perfil laboral	37
Gráfico 12. Limitaciones para un mejor desempeño de actividades	38
Gráfico 13. Se siente satisfecho con su puesto de trabajo	39
Gráfico 14. Recibe capacitación	40
Gráfico 15. Frecuencia de capacitación al personal.....	41
Gráfico 16. Se realiza evaluación de desempeño en la empresa.....	42
Gráfico 17. Frecuencia de evaluación.....	43
Gráfico 18. Variación trimestral del PIB 2011-2014 (III Trim)	44
Gráfico 19. PIB de Ecuador y América Latina 2014	45
Gráfico 20. Contribución por industrias al crecimiento del PIB	46
Gráfico 21. Crecimiento de la inversión pública en Ecuador en millones de USD.....	47
Gráfico 22. Plan anual de inversión en 2014	48
Gráfico 23. Población económicamente activa por área de actividad (número de personas)..	50
Gráfico 24. Mercado laboral 2008-2014.....	50
Gráfico 25. Organigrama G2Q Ingeniería S.A	54
Gráfico 26. Mapa estratégico causa-efecto	70

RESUMEN

En la presente tesis denominada “Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control estratégico aplicado a la empresa G2Q Ingeniería S.A. que permita mejorar los niveles de productividad y desarrollo organizacional” consta de cinco capítulos, los que se detallan a continuación:

El Capítulo uno se relaciona con la Introducción de la presente investigación, a fin de presentar la formulación del problema, además se definen los objetivos generales y específicos mismos que estarán sustentados en la justificación de esta investigación, al considerar que se presentan sugerencias para resolver algunos problemas de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

En el capítulo dos consta el Marco Teórico, en el que se presentan de manera resumida conceptos, estudios y demás temas como: Planificación estratégica, diagnóstico situacional, análisis FODA, cadena de valor, direccionamiento estratégico, Cuadro de Mando Integral, así como las estrategias, objetivos y mapas estratégicos como el de relación causa-efecto e indicadores, los que servirán de sustento para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo tres se explica el Marco Metodológico en el que se detalla los métodos de la investigación, así como en este caso se utiliza las encuestas y entrevistas aplicadas al personal de la empresa, con el fin de recopilar información suficiente y pertinente sobre la gestión de la misma que permitirá sustentar los resultados del mismo.

En el capítulo cuatro se plasma los Resultados de la investigación, previo a realizar el análisis situacional de factores internos y externos, así como el FODA, se detalla el direccionamiento estratégico de G2Q Ingeniería S.A. para lo cual se formulan los objetivos y planes estratégicos, indicadores propuestos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a fin de que los directivos de la empresa implementen para mejorar la productividad y mejorar el desarrollo organizacional en sí, que les permita mantenerse en el mercado de las telecomunicaciones altamente competitivo.

Finalmente el capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones que confirman que al aplicar la herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral - CMI, se

elevan los niveles de competitividad y de gestión organizacional en la empresa G2Q Ingeniería S.A, ya que este modelo de gestión permitirá a la citada empresa alcanzar sus objetivos propuestos, logrando la satisfacción del cliente, mediante la aplicación de estrategias adecuadas para la toma de decisiones oportunas.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral, perspectivas del CMI, herramienta estratégica, toma de decisiones, indicadores, gestión y competitividad.

ABSTRACT

In this thesis called "Balanced Scorecard as a tool for strategic control applied to the company G2Q Engineering SA that improves productivity levels and organizational development "consists of five chapters, which are detailed below:

Chapter one relates to the introduction of this research, in order to present the problem formulation, besides the general and specific objectives themselves that will be supported in justification of this research, considering that suggestions presented to resolve defined some business problems G2Q Engineering S.A.

In Chapter Two contains the theoretical framework, which are presented in summary form concepts, studies and other topics such as strategic planning, situational analysis, SWOT analysis, value chain, strategic management, Balanced Scorecard, and strategies, objectives and strategy maps like cause and effect and indicators, which serve as support the development of this study.

In chapter three the methodological framework in which research methods detailed explained, and in this case the surveys and interviews applied to company personnel in order to gather sufficient and relevant management information is used the support enabling the same results.

In chapter four the results of the investigation prior to making the situational analysis of internal and external factors as well as SWOT is plasma, G2Q strategic direction of detailed Engineering SA for which the objectives and strategic plans proposed for the four perspectives of the balanced scorecard, so that the directors of the company implemented to improve productivity and improve organizational development itself, allowing them to stay in indicators are formulated the highly competitive market for telecommunications.

Finally, chapter five contains the conclusions and recommendations confirm that the application management tool, the Balanced Scorecard - CMI, levels of competitiveness and organizational management in the company rise G2Q Engineering SA, since this management model allow that company achieve its objectives, achieving customer

satisfaction by applying suitable for timely decision making strategies.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, perspectives BSC, strategic tool, decision making, indicators, management, and competitiveness.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del problema

En la actualidad, debido a la globalización mundial y al desarrollo tecnológico en el área de las telecomunicaciones, ha sido posible observar un permanente crecimiento del servicio de telefonía móvil. En el Ecuador, existe la presencia de dos empresas internacionales, más una empresa pública, quienes dinamizan el mercado nacional al tratar de estar a la vanguardia de la tecnología y ofrecer servicios de telecomunicaciones de calidad a los clientes. De esta manera, ha existido una gran oportunidad en el uso y aplicación de la tecnología, para que la empresa G2Q Ingeniería S.A. provea servicios como: mantenimiento de infraestructura, montaje y desmontaje físico de estaciones celulares, visitas técnicas a las bases y repetidoras celulares, pruebas de funcionamiento de equipos y centrales de telecomunicaciones y cableado estructurado, diseñando medidas y estrategias encaminadas a satisfacer la creciente demanda de estos servicios.

Sin embargo, la empresa G2Q Ingeniería S.A., en la actualidad no dispone de una herramienta de control empresarial con orientación estratégica, que sustente su modelo de gestión, a fin de vincular los objetivos operacionales con las estrategias de la empresa como tal, lo cual permitiría a los directivos crear una cultura corporativa, además de una mayor comunicación con trabajadores y colaboradores a todo nivel.

El desarrollo de estrategias empresariales, así como revelar la importancia de contar con información pertinente, válida y confiable generada en todos y cada una de las actividades y procesos de las distintas áreas de la empresa, permite la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos y hace posible lograr la satisfacción o retención de clientes.

Adicionalmente en esta empresa no se ha diseñado una metodología que permita la administración de riesgos corporativos, a fin de adoptar medidas o acciones correctivas necesarias, es decir en este caso, la empresa carece de procedimientos y/o estrategias para identificar, analizar y tratar los posible riesgos de carácter endógenos y exógenos que

pueden afectar a la ejecución normal de procesos y consecuentemente al cumplimiento de objetivos de la empresa.

En este contexto la empresa G2Q Ingeniería S.A para mejorar su gestión y continuar manteniéndose en el mercado a largo plazo, debe aplicar una herramienta de control estratégico que le permita mejorar los procesos de cada área que conforman la empresa para brindar un servicio de calidad a sus clientes al desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos de sus colaboradores, trabajadores en general logrando generar servicios con un valor agregado con la finalidad de aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la utilidad, por lo tanto obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas de la competencia, al cumplir los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo y consecuentemente el logro de la visión.

1.2. Formulación del problema

¿El Cuadro de Mando Integral para la empresa G2Q Ingeniería S.A, permitirá mejorar su gestión y desarrollo organizacional?

1.3. Objetivo general

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de análisis estratégico que permita una adecuada toma de decisiones a fin de mejorar la gestión y desarrollo organizacional de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

1.4. Objetivos específicos

- Indagar la importancia de la planificación estratégica en el modelo del Cuadro de Mando Integral CMI, como herramienta de análisis para una buena toma de decisiones en base de sus resultados, a fin mejorar la gestión y productividad de la empresa G2Q Ingeniería .S.A

- Analizar los componentes del CMI: finanzas, clientes, procesos internos y estrategias, a fin de establecer un diagnóstico situacional de la empresa G2Q Ingeniería S.A.
- Desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa G2Q Ingeniería S.A., que permita mejorar la gestión estratégica de la misma.

1.5. Justificación de la investigación

El Cuadro de Mando Integral es una metodología gerencial utilizada por la mayoría de las empresas, a fin de obtener información confiable, actualizada y pertinente, enfocada en el control del cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas en las diferentes áreas y/o procesos de la empresa. Esta herramienta de control estratégico permite medir los niveles de productividad y desarrollo organizacional, mediante indicadores, es así que todo lo que se mide se puede evaluar y todo lo que se evalúa se puede mejorar, de esta manera se busca optimizar los procesos administrativos de la empresa G2Q Ingeniería S.A., diseñando un sistema de toma de decisiones correctivas y oportunas que conduzcan a la mejora en la ejecución de los procesos de las diferentes áreas y consecuentemente en lograr una mejora continua en la organización en sí.

Esta práctica una vez que esté claramente definida, debe ser socializada a todos los niveles de la empresa, ya sea directivos, personal operativo y de apoyo, la finalidad es que exista un empoderamiento o la participación de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, ya que al conocer los objetivos y estrategias, coadyuvaran al cumplimiento de los mismos.

De esta manera en el caso del análisis de las perspectivas del CMI, aumentarán los márgenes de rentabilidad de la empresa, siempre y cuando en cada proceso operativo que se ejecute sean de manera eficiente, eficaz y de calidad a través de la creación de una cadena de valor en dichos procesos, con el apoyo del talento humano debidamente capacitado, entrenado y evaluado en base al perfil del cargo que desempeñe, ya que de esta manera contribuirá al mejoramiento de las destrezas, conocimientos y habilidades; consecuentemente dicho personal desempeñará sus actividades en un menor tiempo y con

un margen mínimo de errores, es decir con niveles de confianza elevados, lo que permitirá a la empresa G2Q Ingeniería S.A. mantenerse con niveles altamente competitivos, brindando servicios de soluciones integrales relacionados con las telecomunicaciones a sus clientes potenciales, al optimizar los recursos seas éstos: materiales, financieros, tecnológicos y el más importante el talento humano, así como cumplir sus objetivos y superar la satisfacción y expectativas de sus clientes.

Adicionalmente se puede mencionar que los servicios que presta la citada empresa, contribuyen a que la sociedad mantenga la continuidad de los servicios de telecomunicaciones de calidad y de forma oportuna, por lo tanto apoya a la evolución de la sociedad en temas del uso de la tecnología, es por ello que el objetivo 11 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017 del Ecuador, así como la política 11.3 del citado plan, están correlacionadas a la misión de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

1.6.Alcance

El estudio se realizará en un lapso de seis meses en la ciudad de Quito donde se encuentra domiciliada la empresa G2Q Ingeniería S.A., el mismo que estará enfocado a realizar una propuesta del Cuadro de Mando Integral, mediante la utilización de estrategias que permitan cumplir las metas propuestas al aplicar los respectivos indicadores en las cuatro perspectivas del CMI como son: financiera, del cliente, procesos internos, de innovación y formación o de capacidades estratégica, previo un análisis o diagnóstico situacional del ambiente interno y externo a través de la identificación del FODA, con el fin de la toma de decisiones correctivas y oportunas que conduzcan a la mejora en la ejecución de los procesos de las diferentes áreas y consecuentemente en lograr una mejora continua en la organización en sí.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

Según Dess y Lumpink (2003), la planificación estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.” (pág. 9)

Por su parte David (2008), considera a la planificación estratégica como dirección estratégica, a la que define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que contribuyan al logro de objetivos.

Continuando con David (2008), menciona que la dirección estratégica se centra en la integración de todas las áreas que forman parte de la organización, para lograr el éxito de la misma.

A su vez López y Correa (2007), lo definen como: “una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.” (pág. 23)

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente con relación al plan estratégico, la definición más cercana de un plan estratégico indica es que éste debe marcar las directrices y el comportamiento, para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado la dirección en cierto tiempo, para lo cual compromete todos sus recursos y esfuerzos, de tal forma que cada uno de ellos se vayan alcanzando conforme a lo propuesto.

Según Miklos y Maldonado (2001) se consideran cuatro puntos de vista fundamentales en la planificación estratégica que son:

- El porvenir de las decisiones actuales
- Proceso

- Filosofía
- Estructura

2.2. Diagnóstico situacional

La formulación estratégica parte de una evaluación de los factores internos y externos que afectaran la posición competitiva de la organización. De manera general tal análisis se lo realiza a través del tipo FODA (SWOT, por sus siglas en inglés) que afectan el desempeño organizacional. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 3)

Milind (1998), acota que el análisis FODA, “resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)”. El análisis situacional obedece a la determinación real de la situación macro y micro donde la entidad o unidad de análisis desea intervenir. De igual forma de la realización de un análisis situacional dependerá delinear o direccionar adecuadamente a la entidad hacia el futuro.

Es primordial que para el emprendimiento de un plan estratégico, se realice un adecuado diagnóstico situacional, tanto interno como externo, puesto que la determinación estratégica no deben surgir de la nada, por el contrario deben responder al entorno donde se desenvuelve la organización, de tal forma que una buena exploración, vigilancia y proyección puede definir el éxito o la supervivencia de la entidad frente a los efectos de las amenazas presentadas en el entorno.

2.3. Cadena de valor

El valor de cierto producto está determinado por la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por él, conforme al grado de satisfacción que le provee dicho bien.

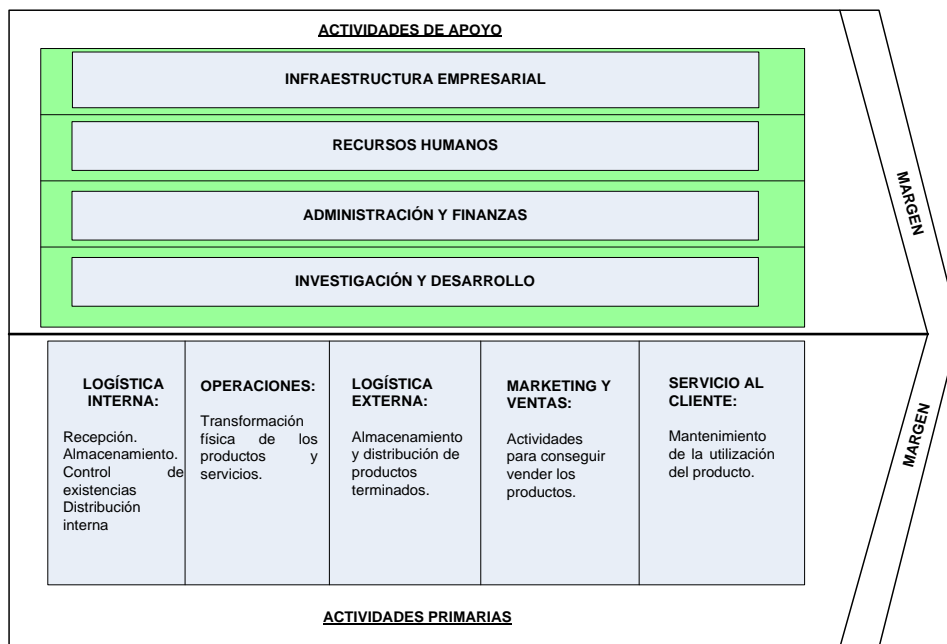
Francés (2006), expresa que: “con el fin de establecer la propuesta de valor de una empresa o unidad de negocios se pueden añadir cuatro componentes a los atributos del producto en la propuesta de valor: volumen, variedad, novedad y flexibilidad.” (pág. 144)

De acuerdo a lo expuesto por Porter citado en David (2008), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se realizan para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor.

En la actualidad, las corporaciones exitosas son aquellas que han podido desarrollar actividades que otorgan mayor valor entregado a sus clientes, situación que no solo permite su sostenimiento sino que le permite reafirmarse como entidades líderes de sus sectores a los cuales sirve.

A continuación se presenta la representación gráfica de la cadena de valor elemental:

Gráfico 1. La cadena de valor



Fuente: Porter. (1987)

La cadena de valor genérica según Cejas (2006), comprende los siguientes elementos básicos:

- Las actividades primarias, aquellas relacionadas con el desarrollo del producto, con su producción, logística, comercialización así como también con los servicios de post-venta otorgados.

- Las actividades de soporte, aquellas que se relaciona con la administración de los recursos humanos, las compras, el desarrollo tecnológico, la infraestructura empresarial.
- El Margen, entendida como la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la organización para efectuar las actividades generadoras de valor.

2.4. Análisis FODA.

“El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de fortalezas; O de oportunidades; D de debilidades; y A de amenazas”. (Francés, 2006, pág. 37)

Según David (2008), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas FODA es un “instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)”.

Continuando con David (2008), presenta una definición más exacta de las distintas estrategias que se originan de la combinación de los factores claves de éxito:

- Las estrategias FO usan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas.

- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por su parte Díaz (2005, pág. 105), define al FODA como un instrumento que facilita el diagnóstico interno y externo de la empresa, proporcionándole un modelo simple y claro que facilita la planificación de las diferentes áreas de la organización.

Para realizar un análisis FODA es necesario conocer el aspecto interno de la empresa y el entorno externo en el que se desarrolla. Este es el punto de partida para realizar un diagnóstico situacional a través de esta herramienta.

Para realizar el análisis según Francés (2006), es necesario dividir al ambiente en:

- **La parte interna** se relaciona con los aspectos sobre los cuales el personal directivo involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- **La parte externa** revela las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la empresa en su entorno. Dado que sobre esas condiciones las organización tienen poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los directivos el aprovechar esa oportunidades y para minimizar los riesgos al enfrentarse a las amenazas.

Dess y Lumpkin (2003) considera a las siguientes como las limitaciones principales del análisis FODA:

- Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja.
- El enfoque del FODA en el entorno es demasiado estrecho.
- El FODA aporta una visión instantánea de un objeto cambiante.
- El FODA sobredimensiona una única faceta de la estrategia.

A pesar de las limitaciones encontradas, el FODA es una de las herramientas más utilizadas para realizar un diagnóstico situacional.

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas de mayor relevancia para los gerentes, pues con ella se pueden crear cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA), con lo cual los factores claves de éxito tanto internos como externos son confrontados a fin de determinar si las condiciones del entorno favorecen al desarrollo organizacional.

A continuación se muestra la matriz FODA empleada para construir estrategias FA, FO, DA, DO.

Tabla 1. Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias de Ataque/ofensiva (FO)	Estrategias Defensivas (FA)
DEBILIDADES	Estrategias de Mejora/refuerzo (DO)	Estrategias de Supervivencia/retirada (DA)

Fuente: Dvoskin (Dvoskin, 2004, pág. 178)

2.5. Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

Según Kaplan & Norton (2002) manifiestan que:

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles... Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión o la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el *feedback* y formación estratégica. (pág.23)

Es fundamental resaltar que la implementación del CMI se ha convertido en una herramienta principal para que los directivos de las empresas enfoquen su gestión bajo un sistema estratégico, mismo que facilita que los objetivos a largo plazo se relacionen

directamente con las estrategias a corto plazo y de esta manera seguir siendo competitivos en un mercado tan globalizado como es en la actualidad.

Kaplan & Norton (2002), afirman que:

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (pág.38)

En esta teoría se refleja que mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una empresa ayuda a que la alta dirección cuente con una estructura integral, para lo cual es importante que los directivos y demás personal conozcan su misión, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de la misma, siempre y cuando se establezcan objetivos estratégicos basándose en las cuatro perspectivas del CMI, mismos que serán evaluados mediante la aplicación de indicadores, los cuales serán analizados a fin de continuar con las estrategias diseñadas o en su defecto redefinirlas con el propósito de disponer de información actualizada y confiable que permita la toma de acciones preventivas o correctivas.

Robert Kaplan y David Norton (2004), son quienes diseñaron una propuesta para gestionar las evaluaciones de gestión por medio de un sistema integrado. Tal propuesta se denomina Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés), el cual está enfocado a la gestión del rendimiento, que supone que ninguna medida por sí sola es adecuada para una compañía en todos los momentos.

Bajo esta contextualización, Ballvé (2002), define al BSC o CMI, como un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos.

Por su parte Horváth y Partners (2003), lo define como la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, para lo cual se establece una técnica que permite establecer una conexión entre una estrategia y la acción, actividad que dentro de las empresas es muy común no tomarla en cuenta.

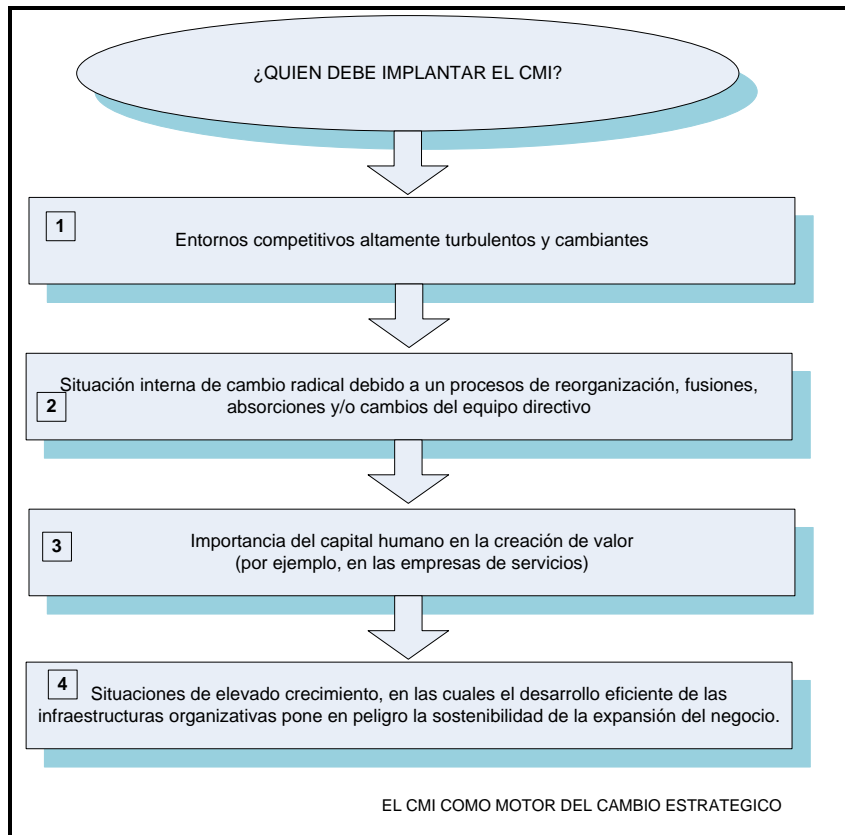
Según Martínez y Milla (2005, págs. 199-200), los beneficios del CMI son:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Continuando con Martínez y Milla (2005), mencionan que el CMI es considerado como un motor del cambio estratégico que abarca y refuerza grandes compromisos como: creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, cambio.

A continuación se muestra a través de una figura a las personas u organizaciones que deben implantar el Cuadro de Mando Integral - CMI.

Gráfico 2. ¿Quién debe implantar el CMI?



Fuente: Martínez y Milla (2005, pág. 203)

En base a lo expuesto el CMI tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una empresa u organización en acciones y resultados, de tal forma que las propuestas planteadas y los objetivos se delineen bajo las cuatro perspectivas básicas de las organizaciones (financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas, pudiendo extenderse a otras más dependiendo de las características de la organización).

Según Martínez y Milla (2005), dicha herramienta se fundamenta y elabora sobre cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Procesos de innovación y formación o de capacidades estratégicas.

El diseño del Cuadro de Mando Integral se apoya en varios factores de la dirección estratégica, uno de ellos es el financiero, o denominado perspectiva financiera, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. También permite medir la creación de valor en la organización, es decir, que con ella se pretende incorporar la visión de los propios accionistas.

Siguiendo el orden que se plantea en el Cuadro de Mando Integral y una vez que los procesos son eficientes respecto del manejo financiero, los clientes son el siguiente elemento básico de la cadena de análisis, para ello, las líneas estratégicas definidas por la organización respecto de su visión, deben permitir y definir el perfil de los clientes, analizar las posibilidades en el mercado a través de los segmentos actuales y potenciales, a fin de alinearse con los objetivos financieros que se pretenden conseguir. Se asume que el objetivo principal de esta perspectiva es la generación o propuesta de Valor para el cliente, alcanzado su satisfacción y fidelidad.

Respecto de la perspectiva de procesos internos, se puede asumir que esta es una de las más elementales, puesto que mantienen relación directa con la cadena de valor, para lo cual se han de identificar aquellos procesos o tareas críticos que impiden el logro de los objetivos estratégicos propuestos en la perspectiva financiera y de clientes. Dentro de esta perspectiva se debe responder al cuestionamiento acerca de cuál va a ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor para el cliente así como también de los accionistas.

Bajo esta perspectiva lo que se pretende es convertir los recursos estratégicos en capacidades auténticas que satisfagan las expectativas del negocio.

Adicionalmente dentro del modelo de Cuadro de Mando Integral existen algunos estudios realizados por diferentes autores que se relacionan con el tema de la presente investigación, a continuación se presentan de manera resumida, con el fin de mostrar varios puntos de vista y conclusiones, que servirán de sustento para el desarrollo del presente estudio.

Según Orbe (2012), en su tesis denominada Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador, expone la importancia de utilizar el Cuadro de Mando

Integral al considerar que es una herramienta eficaz de control, mediante la evaluación de las distintas áreas que conforman la empresa bajo las cuatro perspectivas del CMI, mismas que proporcionan información útil para la toma de decisiones, la cual debe ser socializada de manera adecuada y oportuna a todos los trabajadores de la organización, a fin de alcanzar los objetivos empresariales planteados. Además, es fundamental que los objetivos y estrategias que se definen en una organización se alineen tanto a la parte financiera como a la no financiera, con el propósito de tener un control integral de gestión.

En la tesis de grado de Rojas (2012) denominada Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión con Cuadro de Mando Integral para Monitorear el Área de Comercialización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues 2010, afirma que:

El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores. El objetivo de un proyecto de CMI es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayude a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo que lidera la organización. (pág.28)

Lo indicado del documento citado servirá de guía para el trabajo de investigación en lo relacionado a la aplicación de los indicadores de gestión fundamentado en las cuatro perspectivas del CMI, con el fin de evaluar continuamente las actividades de cada área y determinar si han sido desarrolladas con eficiencia, eficacia y calidad o en su defecto aplicar acciones correctivas con el propósito de mejorar su gestión.

En el trabajo de tesis de Barahona & Quiroz (2010), denominado: Propuesta de un Plan de Control Estratégico aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral, afirma que esta herramienta permite monitorear continuamente los indicadores de gestión, además evaluar los procesos de la empresa para aportar soluciones mediante la aplicación

de estrategias enfocadas al logro de objetivos, por lo tanto a la mejora del rendimiento de la empresa con el fin de encaminarse al cumplimiento de la visión.

De acuerdo a la investigación realizada por Zúñiga, Pérez & Vargas (2011), señalan que:

El CMI diseñado puede convertirse en una herramienta efectiva, para permitir que el Departamento satisfaga las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico, logrando mejoras significativas en la consecución de objetivos tanto del propio Departamento como de toda la Organización. (pág.59)

2.6. Direccionamiento estratégico.

Según Bautista y Morales (2007), “el direccionamiento estratégico de la organización se enfoca a partir de la formulación de políticas, la misión, la visión y objetivos que la alta dirección y la organización misma se hayan planteado.” (pág. 14)

Por su parte David (2008) define al direccionamiento estratégico como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos.

Tomando en cuenta lo mencionado, la dirección se centra en integrar la gerencia con las demás unidades o departamentos a fin de alcanzar el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para un futuro mejor.

El direccionamiento estratégico lo conforman un grupo de elementos sobre los cuales las organizaciones centran todos sus esfuerzos; sin ellos difícilmente las organizaciones podrían alcanzar sus objetivos o en su defecto sus estrategias no podrían ser desplegadas eficientemente.

Bajo esta conceptualización y siguiendo a David (2008), el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas bien definidas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

Además de lo expuesto, cabe indicar que las actividades que integran el proceso de dirección estratégica ocurren en tres niveles de jerarquía al interior de las organizaciones, donde resalta el nivel direccional los directivos, la división o unidad de negocios estratégicos y la funcional u operativa.

Se puede decir entonces que un direccionamiento estratégico eficiente permite a las empresas crear ambientes competitivos, manteniendo un nivel de interacción entre el nivel directivo y sus colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

2.7. Estrategia.

En la actualidad, la formulación de estrategias es sin duda uno de los temas que está en boga, puesto que a través de los años, el éxito y el liderazgo alcanzado por las organizaciones se deben en gran parte al desarrollo de una buena estrategia.

Mintzberg, Quinn & Voyer (1997), mencionan que la estrategia:

“Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Si bien es cierto, la estrategia tiene un tinte militar, su uso en la actualidad abarca todos los ámbitos, en el caso de la administración, es sin duda donde el término ha sido desarrollado de tal forma que se puede afirmar que una organización sin estrategias difícilmente podría mantenerse en el mercado.

2.7.1. Estrategias genéricas de Michael Porter.

Porter (1998) mencionado por Martínez y Milla (2005) identificó tres estrategias genéricas que las empresas pueden seguir:

- Diferenciación: Una empresa puede seguir la diferenciación, creando productos y servicios que sean percibidos como únicos en el sector.
- Liderazgo en costos: Tal situación puede darse, produciendo de forma más eficiente que todas las demás empresas del sector, productos similares a los de sus competidores.

- **Concentración:** Se elige este tipo de estrategias, cuando una empresa puede centrarse en un área seleccionada del mercado, en la que puede ofrecer un producto superior a un costo más bajo.

Este tipo de estrategias permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a sus asiduos competidores. El diseño de este tipo de estrategias implica que todos los estamentos de las organizaciones establezcan acuerdos, métodos de control y sistemas de incentivos, de tal forma que su capacidad interna pueda ser reforzada a fin de enfrentar satisfactoriamente los retos.

2.7.2. Estrategias de crecimiento o expansión.

De acuerdo a Martínez & Milla (2005) las empresa deben agotar todas las posibilidades de expansión, antes de abordar una estrategia de diversificación. Para ello se proponen cuatro tipos de estrategias que direccionarán el crecimiento, éstas son:

- **Estrategias de penetración:** Toma en cuenta el producto que actualmente comercializa la empresa y trata de incrementar la participación en los mercados en los que se opera.
- **Estrategias de desarrollo del mercado:** Impulsa a que en producto actual llegue a nuevos segmentos del mercado.
- **Estrategias de desarrollo del producto:** Consiste en impulsar a que la empresa genere nuevos productos o a su vez con nuevas características nuevas para el mercado.
- **Estrategias de diversificación:** Es una fusión de las estrategias anteriores, es decir genera nuevos productos en nuevos mercados.

Como regla general se puede asumir que una empresa u organización debe agotar todas las posibilidades de expansión, donde denota la penetración, el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de nuevos mercados, antes de optar por una estrategia de diversificación.

2.7.3. Estrategias de agresión.

Miles y Snow mencionados por López (2007), toman en cuenta el comportamiento de la empresa dentro de una industria establecida y establecen una tipología:

- Prospectores: Empresas que toman una postura de nuevos productos-mercados muy agresiva apoyándose fuertemente en la innovación.
- Defensores: Adoptan una postura conservadora de desarrollo de nuevos productos y tratan de mantener una posición de mercado en un estrecho segmento del mismo.
- Analizadores: Representan una forma inmediata de estrategia. Tratan de mantener un mercado seguro, como los defensores, pero también buscan nuevas posiciones de mercado a través del desarrollo de nuevos productos, como los prospectores.
- Reactores: Se caracterizan por la ausencia de un plan bien desarrollado para competir dentro de la industria.

Como su nombre lo indica, este tipo de estrategias obedecen a conductas negativas para la interacción, aquí resaltan las amenazas, las agresiones, descalificaciones, chantajes, denuncias, es decir todo aquello que conlleve a reducir o afectar el buen nombre de la marca o de la empresa.

2.7.4. Estrategias de posicionamiento.

Los autores Kotler (2008) enlista las siguientes estrategias de posicionamiento:

- Las estrategias competitivas determinan la opción estratégica de la empresa u organización, partiendo de su posición respecto de las demás empresas competidoras.
- La estrategia del líder, es aquel que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores.
- Estrategia de retador, siendo aquel que no domina el mercado-producto, pero desea sustituir al líder.
- Estrategia de seguidor, aquel que con una cuota de mercado reducida, alinea sus decisiones a las de la competencia.

- Estrategia de especialista, aquella empresa pequeña, que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado.

Este tipo de estrategias determinan el lugar de la marca en el mercado, para ello es importante que se determinen cuáles y cuántas diferencias se pueden y van a potenciar.

2.7.5. Estrategia de desarrollo.

García, Rubio y Bouachra (2008) menciona que la finalidad de las estrategias de desarrollo, es potenciar el crecimiento de la demanda, y pueden ser de dos tipos:

- Estrategias extensivas: Pretenden conquistar nuevos consumidores.
- En mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la distribución y a la publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca, para la futura supervivencia de la empresa.
- En mercados maduros, la publicidad puede provocar o al menos apoyar una innovación técnica, nuevos sistemas de distribución, disminución de los precios, o cambios de actitudes o hábitos de consumo. La intención es la de activar los estados de estancamiento que caracterizan a estos tipos de mercados.
- Estrategias intensivas: Conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir, que aumente la venta por cliente.

2.7.6. Estrategia de fidelización.

Kotler (2008) afirma que “mediante tácticas de fidelización de clientes se intenta mantener la cuota del mercado con el fin de no perder a los clientes que generan unos buenos resultados”.

Las estrategias de fidelización pueden darse bajo dos enfoques:

- Estrategia de defensa: Consiste en eliminar los posibles motivos de descontento del consumidor, se basa en la mejora de la calidad del servicio.

- Estrategia ofensiva: Se basa en la premisa de no sólo hay que satisfacer al cliente, sino además ligarlo a la empresa. Es decir, trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de consumidores, transmitiéndole un sentimiento de pertenencia a un grupo privilegiado.

Sin lugar a dudas, que las organizaciones deberían optar por desarrollar este tipo de estrategias, las mismas que podrían dotarles de mejores prestaciones económicas, por efecto de una mayor demanda de bienes por parte de los clientes actuales, quienes al percibir mayor valor en sus compras consumirán mayores cantidades.

2.8. Objetivos estratégicos.

...“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”. (Kaplan & Norton, 2004, pág. 25)

Para establecer objetivos es necesario que prime un criterio formal que permita medir el cumplimiento de los objetivos, tal es así, para que éstos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios.

A continuación se mencionan los requerimientos para establecer objetivos:

- Mensurables: debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados: Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas: Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.

- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Bajo la perspectiva de la planificación estratégica, los objetivos son el eje fundamental sobre el cual giran todas las acciones que se podrían emprender a fin de lograr una mayor cuota de mercado bajo condiciones de rentabilidad y manteniendo ventajas competitivas sobre la competencia.

2.9. Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2004) un mapa estratégico “debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, esto con el propósito de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar”.

La elaboración de un mapa estratégico debe cumplir los siguientes principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Los mapas estratégicos en la actualidad se han convertido en una herramienta indispensable de gestión, puesto que con su utilización se puede valorar la importancia de cada objetivo estratégico, de tal forma que el estratega puede entender la coherencia e integración entre estos. Además de ello, tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en cuatro perspectivas, de tal forma que la estrategia puede ser entendida y comunicada hacia todos los niveles o departamentos de las organizaciones.

Tomando como referencia lo expuesto con anterioridad, los mapas estratégicos, representan más que simples cadenas de objetivos, el camino que deberá seguir la organización para alcanzarlos.

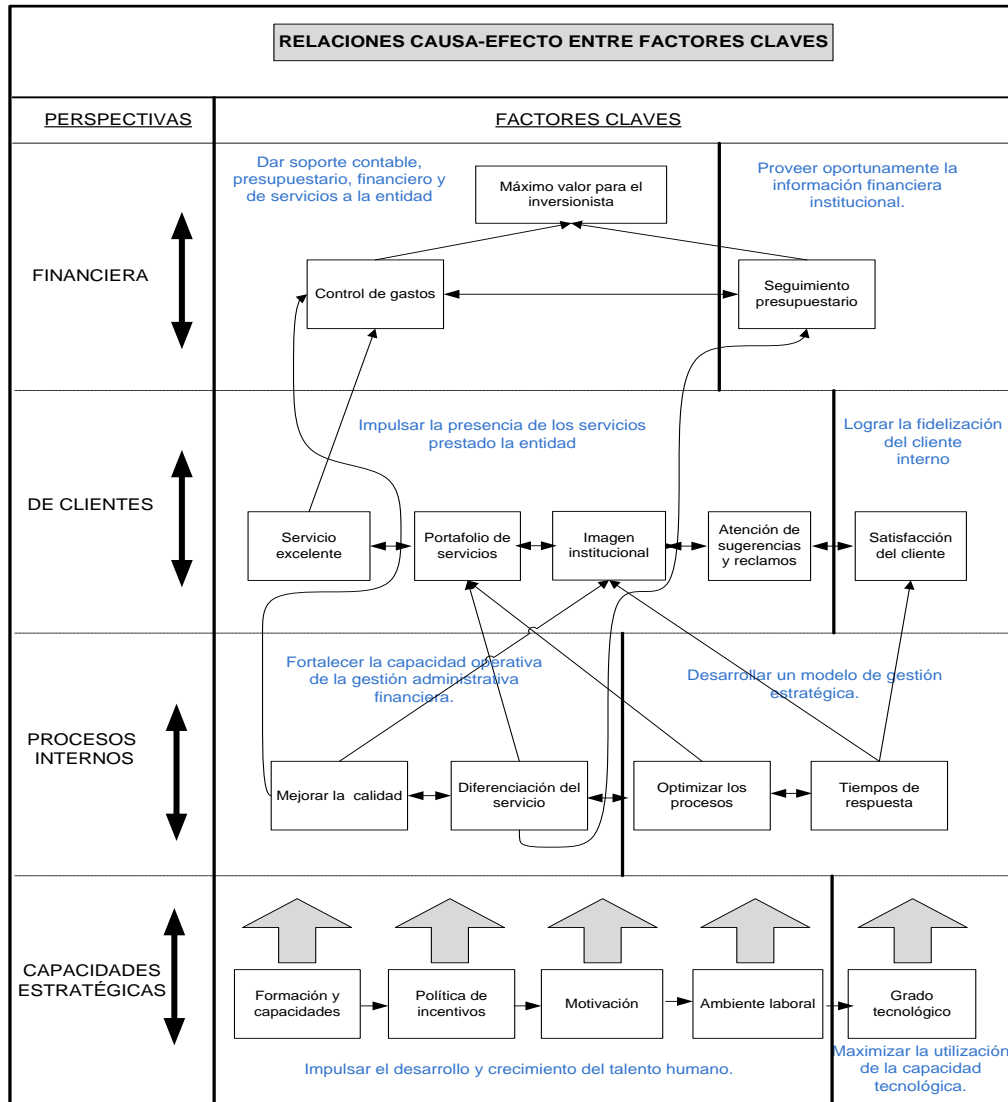
Los mapas estratégicos constituyen no solo un instrumento de gran importancia para el control de la estrategia, pues permite su monitoreo constante, y además deja bien explícitas las propuestas estratégicas, de forma coherente, integrada y sistémica, al describir que con un buen nivel tecnológico y motivacional de los colaboradores se pueden generar procesos eficientes que garanticen clientes satisfechos y comprometidos.

2.9.1. Relación Causa-Efecto.

...“El tratamiento y la documentación de las relaciones causa/efecto entre los objetivos estratégicos representa uno de los elementos centrales del Cuadro de Mando Integral. Las cadenas de causa/efecto correspondientes reflejan la causalidad de las ideas estratégicas” (Horváth y Partners, 2003, pág. 227).

Bajo este concepto Martínez y Milla (2005), expresan que las relaciones causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica.

Gráfico 3. Relación causa-efecto



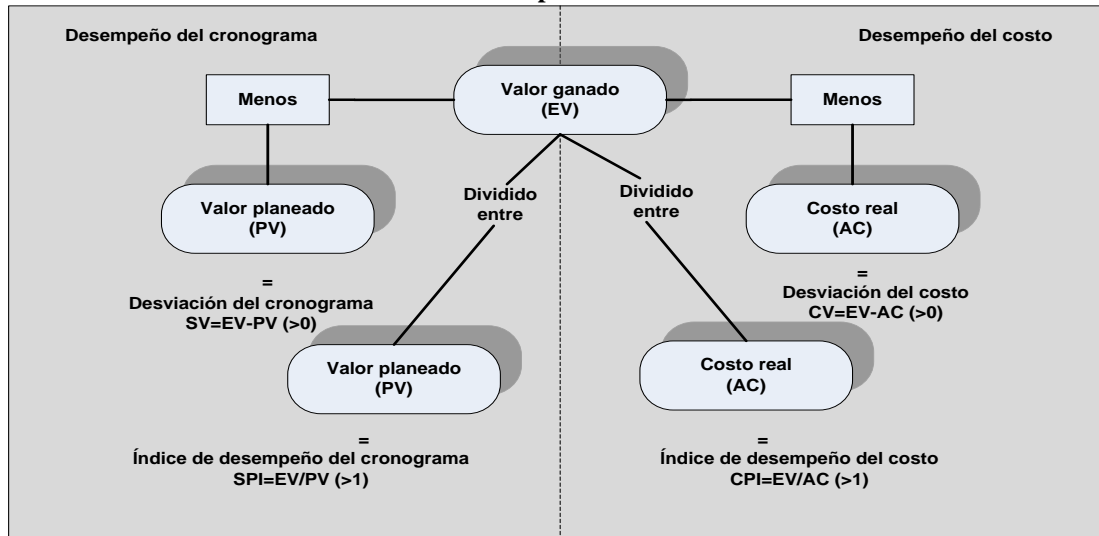
Fuente: Horváth y Partners (2003, pág. 227).

Cabe mencionar que la construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciar en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas, por cuanto el objetivo estratégico principal es la maximización de la rentabilidad de la entidad a través de una mayor cuota de mercado.

2.9.2. Mapa de indicadores.

Viloria, Nevado, & López (2008), definen al mapa de indicadores como la presentación formal de aquellos factores que permiten establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso

Gráfico 4. Mapa de indicadores



Fuente: Alabarta, E, et al. (2007, pág. 229).

Con el fin de realizar los correctivos de la gestión del cuadro de mando integral a tiempo, es importante que las organizaciones que han optado por el emprendimiento de un plan estratégico cuenten con un lista de indicadores a manera de mapa o un diccionario, los cuales permitirán establecer el grado de alcance o eficiencia de una tarea o simplemente para establecer medidas correctivas a fin de enrumbar a la organización al logro de sus objetivos mayores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Métodos de la Investigación

La presente investigación se sustentará en el método inductivo- deductivo, ya que en el primer caso se buscará una respuesta para mejorar la gestión de la empresa, basándose en la aplicación de la herramienta del CMI y en el deductivo se expondrá los conceptos relacionados al Cuadro de Mando Integral, con el fin de obtener las conclusiones de la aplicación a fin de mejorar la gestión de la empresa para alcanzar mayor productividad.

3.2. Técnicas de la Investigación

En este punto es necesario seleccionar y aplicar ciertas técnicas de recolección de información, que serán las más adecuadas en base a las circunstancias propias de la empresa a analizar, que permita la obtención de información suficiente y pertinente, con el fin de sustentar los resultados de este estudio.

Se utilizará la técnica de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa para recopilar información relevante sobre la gestión de la empresa, identificando ciertos aspectos que influyen en el normal desarrollo de las actividades realizadas para la oferta de productos y servicios de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

Además se aplicará entrevistas a los directivos de la empresa, para obtener información suficiente y relevante, así como se podrá percibir actitudes y recibir comentarios de los entrevistados.

3.3. Población y muestra

La población de la presente investigación está constituida por el talento humano de la empresa G2Q Ingeniería S.A., actualmente la empresa cuenta con 32 empleados distribuidos en Quito y Guayaquil.

Para lograr una mayor confiabilidad de los datos obtenidos se considera como muestra al total de la población a los cuales se aplicará la encuesta.

3.4. Instrumentos de la Investigación

Para el caso de la técnica de la encuesta se utilizará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, que permitirán recopilar información relevante sobre la situación actual de la empresa. La encuesta será realizada en las instalaciones de la empresa. *Ver anexo 1*

La entrevista a los directivos se realizará mediante preguntas abiertas considerado como un cuestionario semi estructurado, utilizado para recopilar información desde una perspectiva más amplia, en base a la experiencia y conocimiento. La entrevista se realizará previa cita, en el lugar de trabajo de los expertos, con una duración máxima de 20 minutos por entrevistado. La entrevista además permitirá observar el entorno de su campo profesional. *Ver anexo 2*

3.5. Hipótesis General

- Es la ausencia de modelos de gestión empresarial como el Cuadro de Mando Integral - CMI, la causa de no elevar los niveles de competitividad y de gestión organizacional en la empresa G2Q Ingeniería S.A.

3.6. Variables

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2003) afirman que: “La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente consecuente” (pág. 161).

3.6.1. Variable Independiente

- En la presente investigación la variable independiente es la ausencia de modelos de gestión empresarial como el Cuadro de Mando Integral - CMI.

3.6.2. Variable Dependiente

- En este caso la variable dependiente sería: elevar los niveles de competitividad y de gestión organizacional en la empresa G2Q Ingeniería S.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de la entrevista y la encuesta en la empresa G2Q Ingeniería S.A.

4.1.1. Análisis de la entrevista

La entrevista fue realizada al Gerente General de la empresa G2Q Ingeniería conoedor sobre la gestión que se realiza en la entidad, de la técnica aplicada se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- G2Q Ingeniería S.A., en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante dentro del sector de las telecomunicaciones y la ingeniería eléctrica, participando en grandes proyectos públicos y privados, ofreciendo un servicio de calidad, contando con un personal comprometido con la empresa, lo que le ha permitido permanecer en un mercado exigente.
- La empresa cuenta con una filosofía organizacional poco definida lo que le ha limitado en ocasiones a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, sin embargo, trata de mantener la calidad en los productos y servicios que ofrece satisfaciendo las necesidades del cliente que constituye el principal objetivo de la misma.
- La empresa G2Q Ingeniería S.A, no ha logrado mantener una planificación estratégica clara y bien definida que permita cumplir con los objetivos estratégicos organizacionales, por lo que ha limitado en ciertos casos a obtener un mejor desempeño de la empresa y el crecimiento esperado en el mercado donde se desarrolla.

- Los directivos de la empresa esperan lograr una mayor participación de mercado formando parte de proyectos patrocinados por el Estado y por empresas con gran reconocimiento en el sector de telecomunicaciones, contando con un personal capacitado y comprometido con la empresa, que contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Los aspectos a considerar lograr una mejor gestión en la empresa están relacionados con la satisfacción del cliente tanto interno como externo, por lo que es importante considerar los procesos y recursos utilizados para lograr una mejor productividad generando la rentabilidad esperada por los directivos de G2Q Ingeniería S.A.
- El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta estratégica a largo plazo que permite encaminar los esfuerzos de la empresa a la consecución de objetivos estratégicos a través de una gestión adecuadas de los recursos que dispone.

4.1.2. Análisis de la encuesta

Los datos recopilados con la encuesta han sido tabulados, representados gráficamente y analizados con el propósito de identificar ciertos aspectos que influyen en la gestión actual de la empresa G2Q.

I. INFORMACIÓN GENERAL

- **Género:**

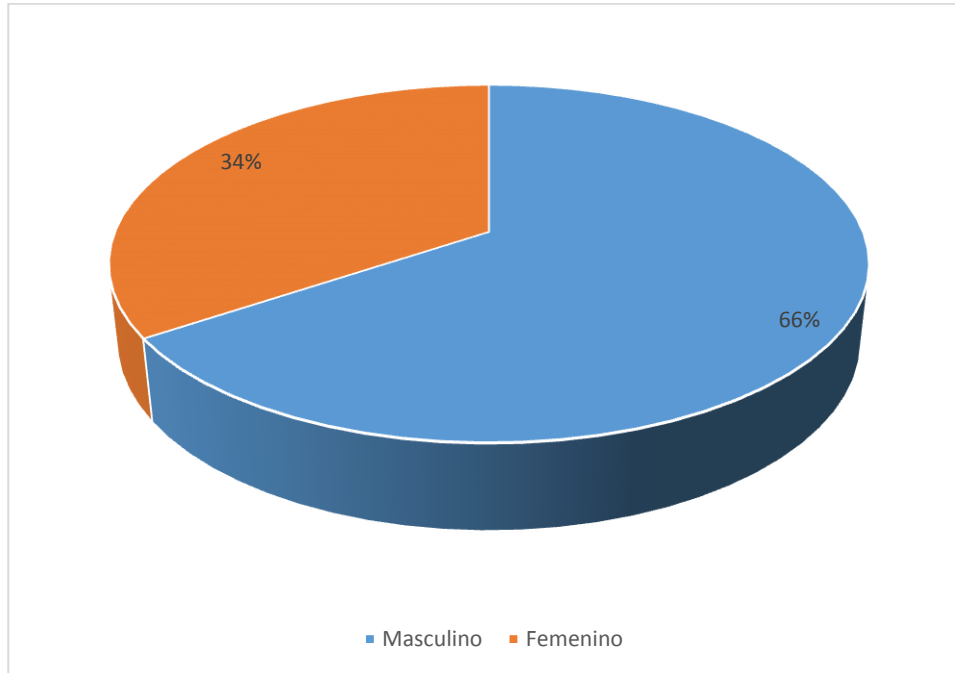
Tabla 2. Género del encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	%
Masculino	21	66%
Femenino	11	34%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 5. Género del encuestado



Elaborado por: La autora

Análisis: De acuerdo a la encuesta aplicada al talento humano de la empresa, se pudo identificar que gran parte de la nómina que conforma G2Q Ingeniería S.A., está conformada por personal de género masculino.

- **¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?**

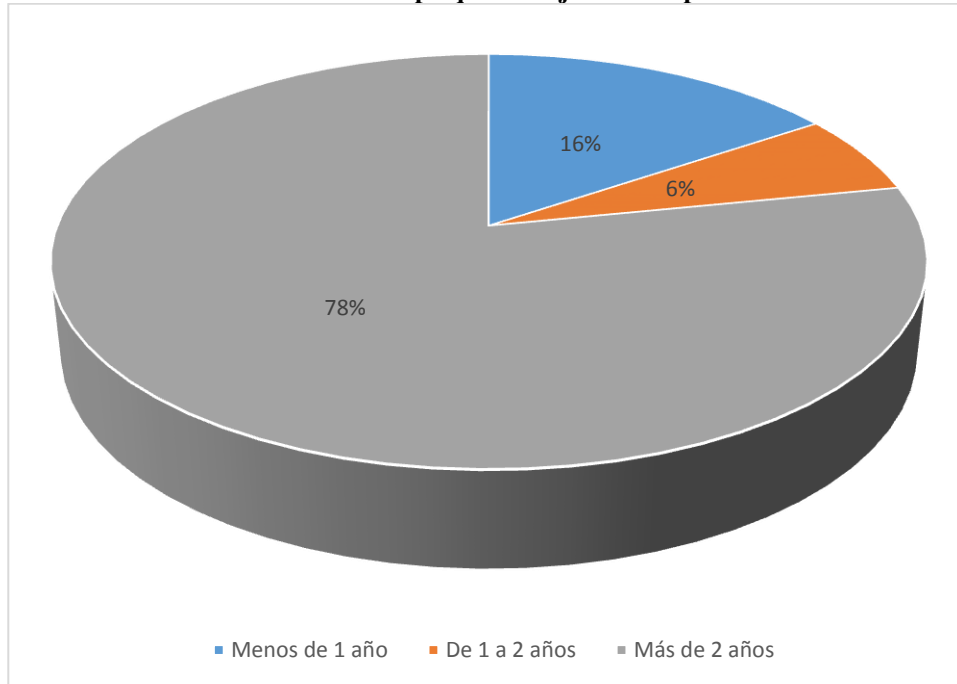
Tabla 3. Tiempo que trabaja en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	5	16%
De 1 a 2 años	2	6%
Más de 2 años	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 6. Tiempo que trabaja en la empresa



Elaborado por: La autora

Análisis: Según los datos recopilados, el 78% del talento humano que conforma la empresa tienen una antigüedad mayor a dos años en la empresa, el 16% de personas prestan sus servicios en la entidad de uno a dos años, finalmente el 6% de los colaboradores trabajan en la empresa menos de un año.

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce claramente la misión y visión de la empresa?

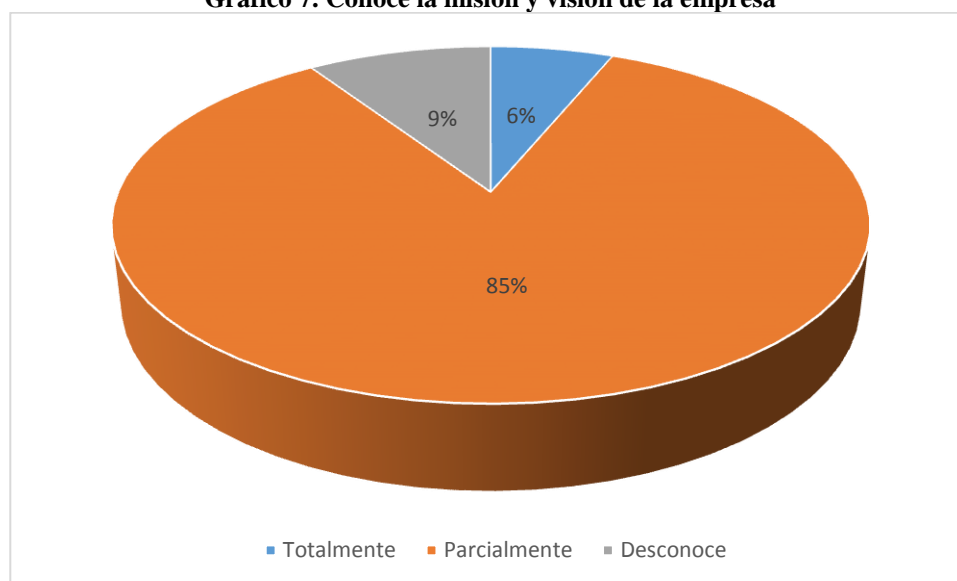
Tabla 4. Conoce la misión y visión de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente	2	6%
Parcialmente	27	84%
Desconoce	3	9%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 7. Conoce la misión y visión de la empresa



Elaborado por: La autora

Análisis: Los datos obtenidos a través de la encuesta determinan que el 85% de las personas que trabajan en la empresa conocen parcialmente la misión y visión que persigue la entidad, un 9% desconoce los ejes de la empresa, el 6% que conoce la misión y visión de esta empresa.

2. ¿Han sido difundidos los valores de la empresa?

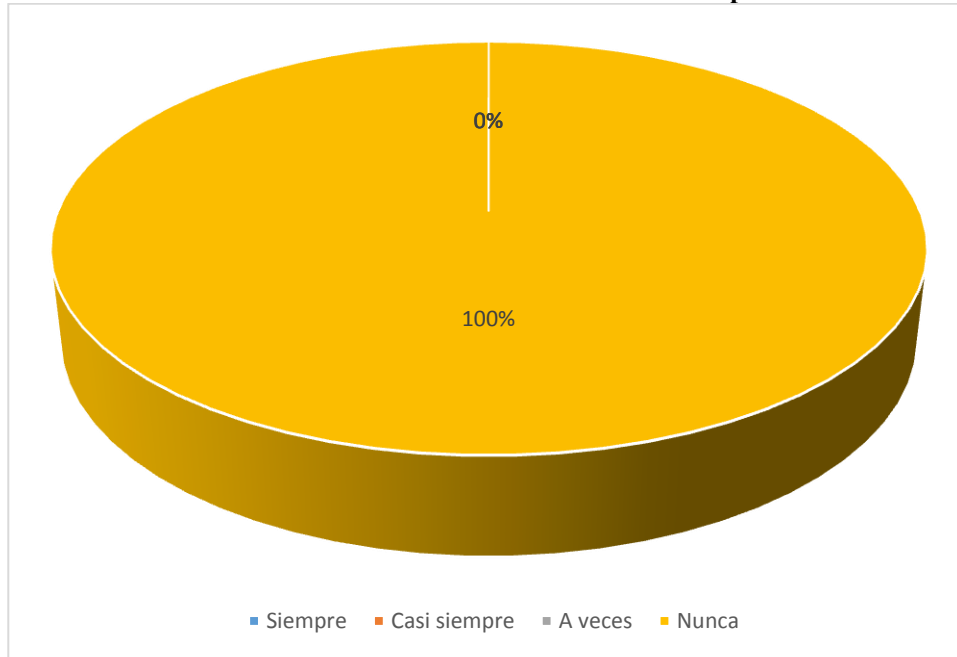
Tabla 5. Se han difundido los valores de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	32	100%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 8. Se han difundido los valores de la empresa



Elaborado por: La autora

Análisis: Se puede observar que la empresa no ha difundido valores que rigen a la institución, esto debido a que dichos valores no están definidos en G2Q Ingeniería S.A.

3. Califique la comunicación interna de la empresa

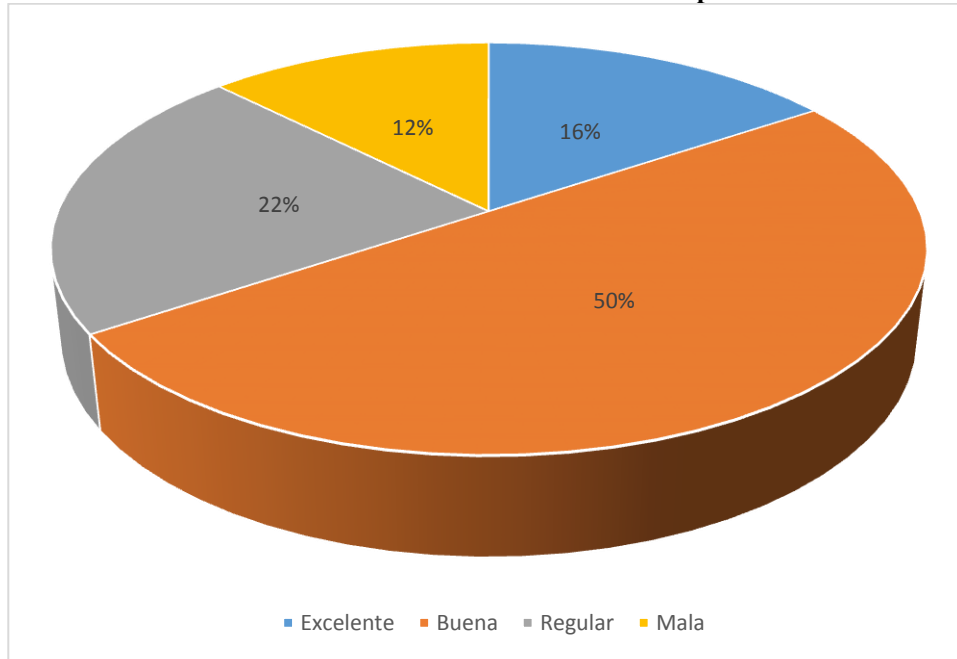
Tabla 6. Comunicación interna de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	5	16%
Buena	16	50%
Regular	7	22%
Mala	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 9. Comunicación interna de la empresa



Elaborado por: La autora

Análisis: La comunicación interna de la empresa por la mayoría de persona es calificada como buena, el 22% refleja que en la empresa la comunicación existente es regular, por su parte el 16% de los trabajadores o colaboradores la califica como excelente, el 12% restante concuerda que dentro de la organización la comunicación es un factor a considerar dado que se califica como mala.

4. Califique la relación de trabajo con sus compañeros

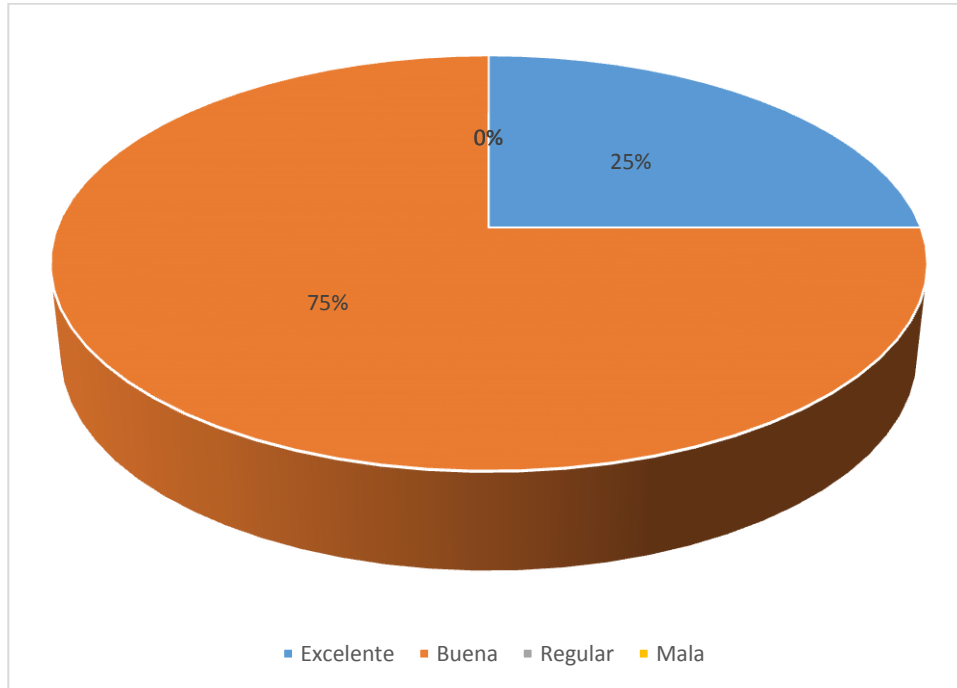
Tabla 7. Relación laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	8	25%
Buena	24	75%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 10. Relación laboral



Elaborado por: La autora

Análisis: La mayoría de personas que conforman el talento humano de G2Q Ingeniería S.A., mantienen una buena relación laboral 75%, el 25% restante la califica como excelente, es decir existe un buen ambiente laboral y sobre todo que el entorno organizacional es agradable para el desarrollo de sus actividades laborales.

5. ¿Considera usted que la asignación de tareas es equitativa y responde a su perfil laboral?

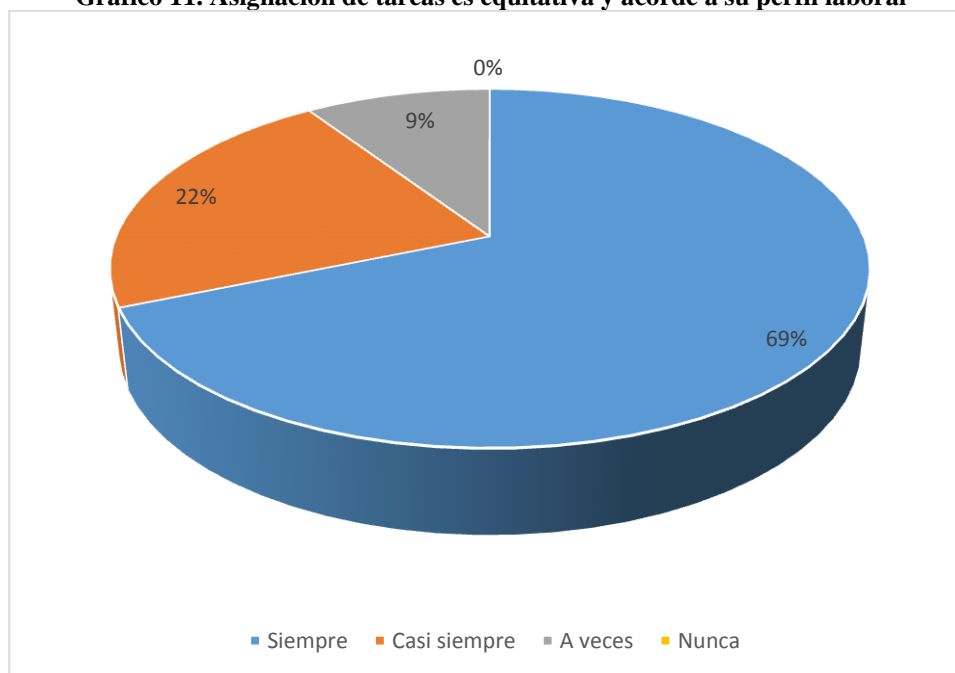
Tabla 8. Asignación de tareas es equitativa y acorde a su perfil laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	22	69%
Casi siempre	7	22%
A veces	3	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 11. Asignación de tareas es equitativa y acorde a su perfil laboral



Elaborado por: La autora

Análisis: La investigación de campo realizada permitió identificar que un 69% considera que las tareas siempre son repartidas en forma equitativa de acuerdo al perfil de cada trabajador, el 22% menciona que casi siempre se muestra esta equidad en la empresa, el 9% considera que a veces se muestra equidad al momento de repartir la tareas y no corresponden al perfil que tiene el trabajador.

6. ¿Cuáles considera usted que son las limitaciones para desempeñar de mejor manera sus actividades?

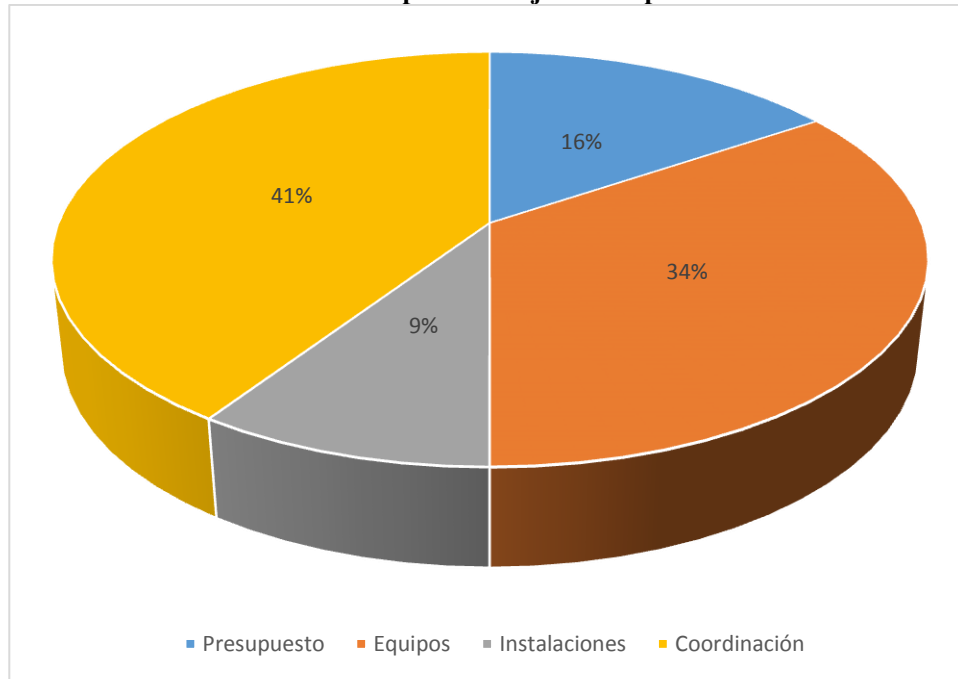
Tabla 9. Limitaciones para un mejor desempeño de actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Presupuesto	5	16%
Equipos	11	34%
Instalaciones	3	9%
Coordinación	13	41%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 12. Limitaciones para un mejor desempeño de actividades



Elaborado por: La autora

Análisis: Los datos obtenidos muestran que el 41% de los encuestados concuerdan que la coordinación limita el buen desempeño en las actividades que realizan, un 34% consideran que los equipos que disponen no les permite desarrollar las actividades con mayor eficiencia, un 16% refleja que el presupuesto limitado minimiza el desempeño de sus labores, finalmente un 9% considera que las instalaciones no son las más adecuadas para desempeñar de mejor manera sus labores.

7. ¿Se siente satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa?

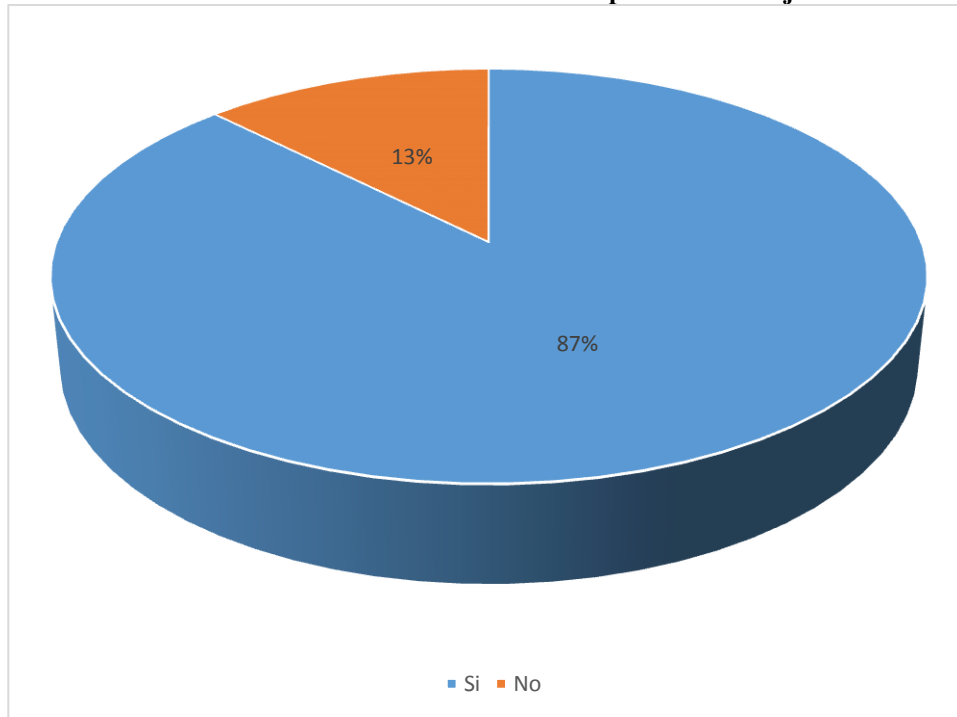
Tabla 10. Se siente satisfecho con su puesto de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	28	87%
No	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 13. Se siente satisfecho con su puesto de trabajo



Elaborado por: La autora

Análisis: En su mayoría el talento humano que conforma la empresa G2Q Ingeniería S.A., está satisfecho con el puesto que ocupa y las actividades que desarrolla dentro de la entidad.

8. ¿Recibe capacitación continua por parte de la empresa?

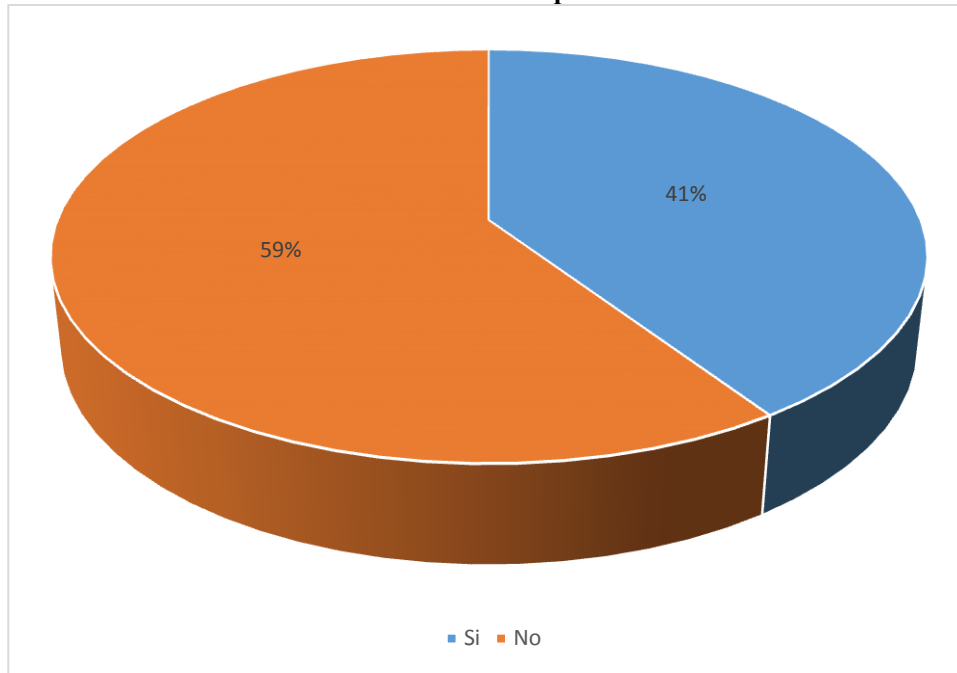
Tabla 11. Recibe capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	13	41%
No	19	59%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 14. Recibe capacitación



Elaborado por: La autora

Análisis: De acuerdo a la información recopilada, la mayoría de colaboradores de la empresa no reciben una capacitación, entrenamiento o desarrollo profesional en forma continua, siendo un factor importante al momento del cumplimiento de sus actividades y el alcance de los objetivos planteados por la empresa, lo que no permite tener un alto rendimiento en la ejecución de su trabajo.

9. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

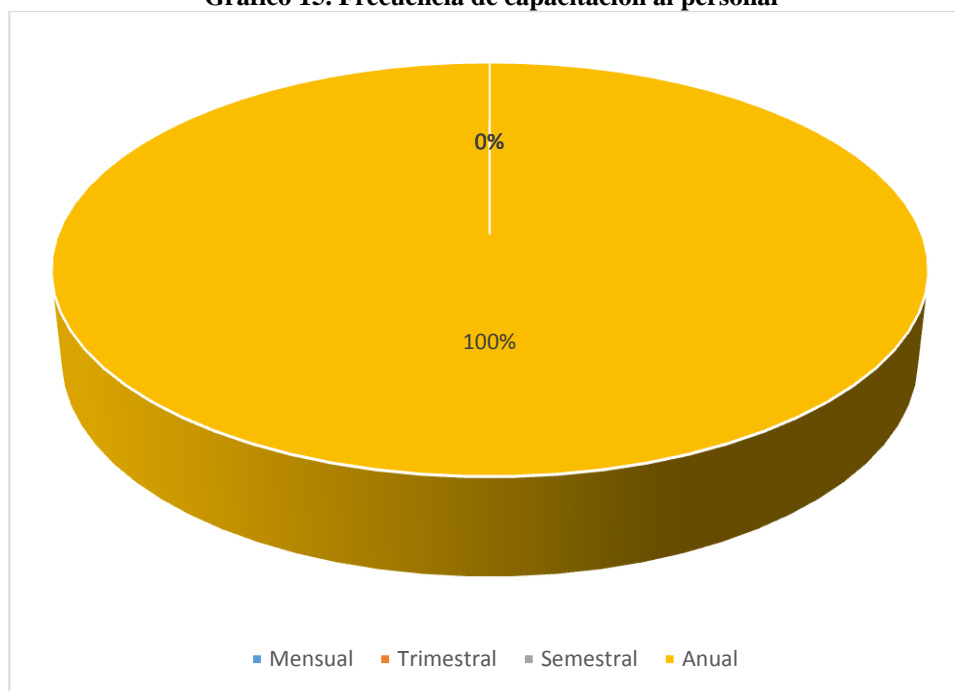
Tabla 12. Frecuencia de capacitación al personal

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	32	100%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 15. Frecuencia de capacitación al personal



Elaborado por: La autora

Análisis: Del personal que recibe capacitación continua, el 100% refleja que ésta se realiza con frecuencia anual.

10. ¿La empresa realiza actividades de evaluación de desempeño?

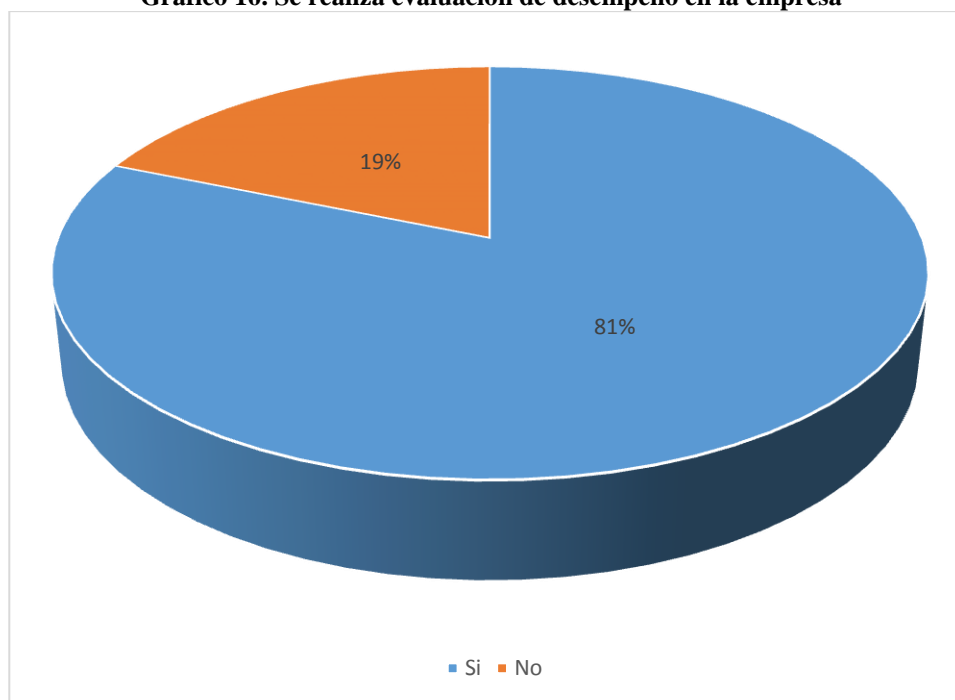
Tabla 13. Se realiza evaluación de desempeño en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	26	81%
No	6	19%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 16. Se realiza evaluación de desempeño en la empresa



Elaborado por: La autora

Análisis: Los datos obtenidos con la encuesta aplicada determinan que el 81% de las personas que forman parte de la empresa han sido evaluados por la misma, el 19% concuerda que no ha sido sometido a ningún tipo de evaluación, lo que no permite que exista una mejora continua en el desarrollo de sus actividades.

11. ¿Con qué frecuencia es evaluado en la empresa?

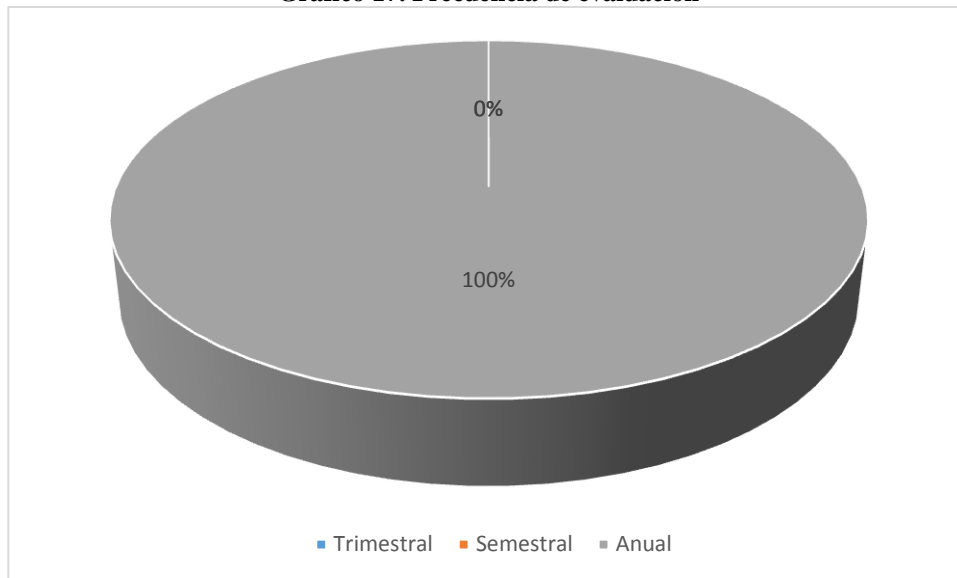
Tabla 14. Frecuencia de evaluación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	26	100%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta, 2015

Elaborado por: La autora

Gráfico 17. Frecuencia de evaluación



Elaborado por: La autora

Análisis: De las personas que han sido evaluadas por la empresa, el 100% mencionan que esta evaluación es realizada de forma anual.

4.2. Propuesta

4.2.1. Análisis situacional

El análisis situacional considera tanto el entorno externo como interno en el que se desenvuelve la empresa para identificar ciertos factores claves que influyen en el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Además permitirá crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

4.2.1.1. Entorno externo

Según David (2008), el análisis externo permite identificar y analizar ciertos factores que no pueden ser controlados por una empresa. Este análisis permite determinar las amenazas y oportunidades que el sector externo presenta para la empresa y el sector en donde se desarrolla, para establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.

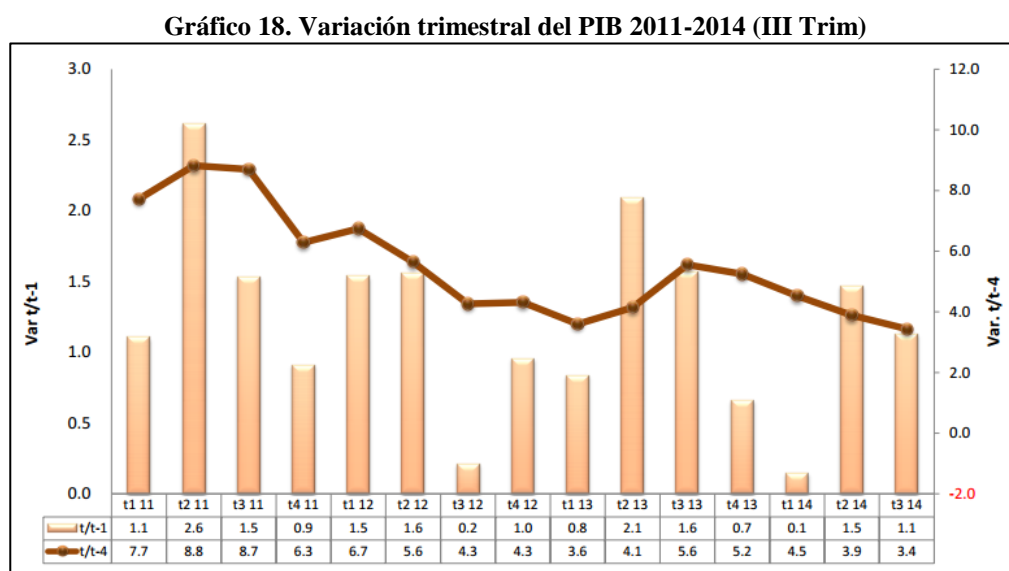
4.2.1.1.1. Factor económico

A continuación se analizan ciertos aspectos dentro del factor económico que influyen en el desarrollo normal de las actividades de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

Producto Interno Bruto

Al último trimestre del año 2013 la variación mostrada por el Ecuador fue del 5,2%, en comparación al mismo trimestre al 2012 el crecimiento fue casi de un punto porcentual. El mejor rendimiento del PIB se presenta en el segundo trimestre del 2011 (8,8%) luego de la recesión económica mundial presentada entre 2008 y 2009. Según últimos datos presentados por el Banco Central del Ecuador, el país mantuvo un crecimiento positivo al 2014 alcanzando el 3,4% al tercer trimestre del mencionado año. (Banco Central del Ecuador, 2015)

A continuación se presenta la variación trimestral presentada en los últimos años:

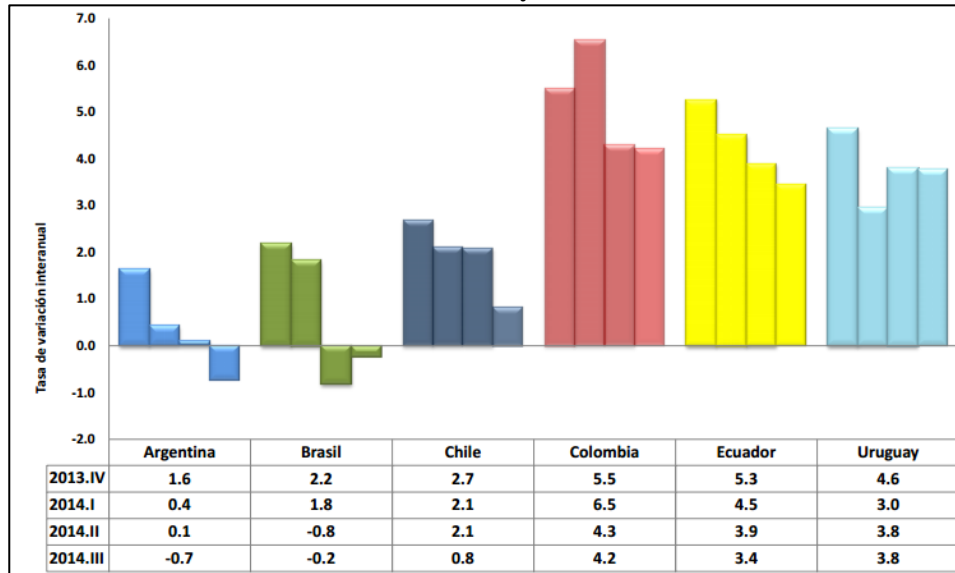


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Tomando en cuenta el PIB que por el momento presenta el país, es importante realizar una comparación con lo que sucede en cuanto al mismo rubro, en los países que integran América Latina, donde se puede notar que el Ecuador se encuentra en un índice

favorable, puesto que supera la media presentada en la región, tal como se presenta de forma gráfica a continuación:

Gráfico 19. PIB de Ecuador y América Latina 2014

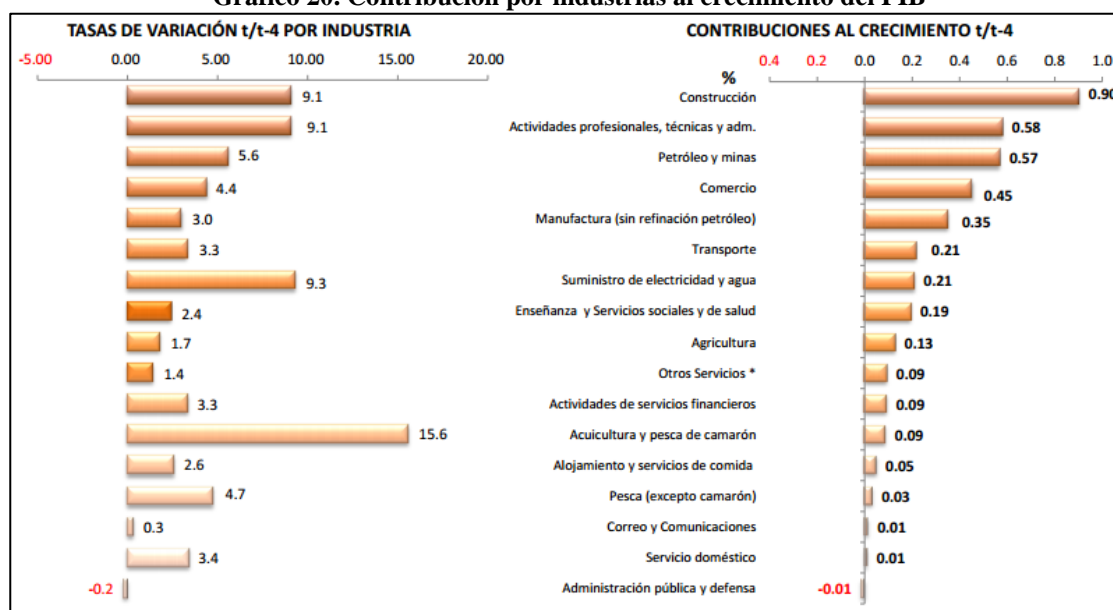


Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

El crecimiento promedio del PIB de América Latina al tercer trimestre del 2014 fue del 1,88%. Ecuador muestra un crecimiento que bordeó el 3,4%.

Por otro lado, es importante mencionar las industrias que dinamizan la economía del país, y su aporte al crecimiento del PIB. La gráfica que se muestra a continuación indica de forma clara que los sectores que encabezan esta contribución son la Construcción (0,90), las actividades profesionales, técnicas y administrativas (0,58) y la actividad del Petróleo y minas (0,57).

Gráfico 20. Contribución por industrias al crecimiento del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Se puede observar que la industria a fin a la presente propuesta, aporta al desarrollo del PIB con 0.09 puntos porcentuales, ubicándose en el puesto 10 de 17 industrias consideradas, con un crecimiento del 1,4% al tercer trimestre del 2014. A pesar de su bajo aporte, en la actualidad los servicios que G2Q oferta se enfocan en sectores de gran crecimiento como la construcción, electricidad y telecomunicaciones.

Inflación

El Banco Central del Ecuador (2014), define a la inflación como un indicador medido “estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”

Durante los últimos años se observa una estabilización de los precios de bienes y servicios, esto ha permitido dinamizar el mercado en el país, las personas demandan en mayor nivel cuando se reflejan bajos niveles del índice de precios al consumidor.

Tabla 15. Evolución del índice de precios al consumidor

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE ANUAL
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
PROMEDIO	3,93%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

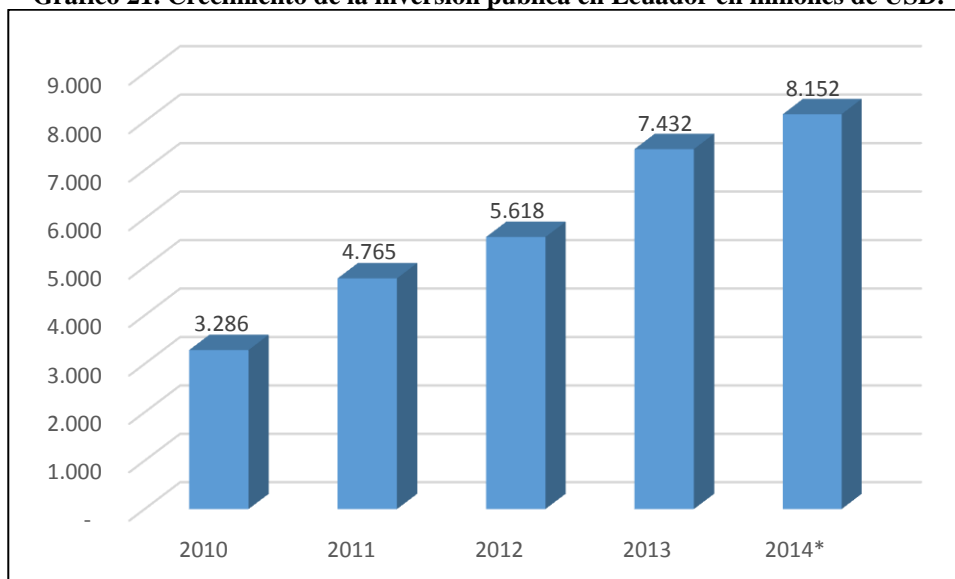
Al finalizar el 2014, la inflación presentada es del 3,67, aproximadamente un punto porcentual mayor al 2013. En forma general se puede observar que la tasa de inflación durante los últimos periodos muestra una disminución importante, es así que, en el 2009 este índice alcanzó el 4,31%, mientras que para el 2013 disminuye al 3,67%, el porcentaje promedio durante los últimos años es el 3,93%.

Inversión pública

La inversión pública es uno de los aspectos que han mostrado una gran variación en los últimos años, con el gobierno de turno los ingresos destinados a este aspecto han sido uno de los principales motores para el crecimiento económico del Ecuador.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la inversión pública en el periodo 2010-2014:

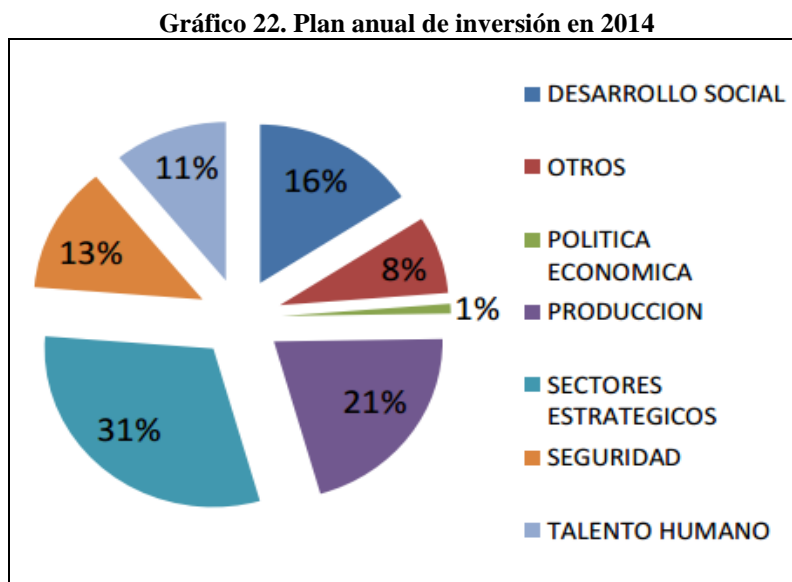
Gráfico 21. Crecimiento de la inversión pública en Ecuador en millones de USD.



*Proyectado al 2014

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

El valor asignado a la inversión pública entre 2010 y 2014, ha mostrado un crecimiento favorable, pasando de USD. 3.286 en el 2010 a USD. 8.152 millones al 2014. La tendencia es creciente durante el período analizado.



Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

Los datos presentados demuestran la importancia de la inversión pública al desarrollo económico del país, mejorando la calidad de vida de la población, con la aplicación de una política de gasto público, enfocados generalmente sector productivo y estratégico del país, con más del 50% de asignación entre dichos rubros.

En forma general la economía del país se ve con mayores dificultades para el año 2015. Los problemas se presentan para el financiamiento que permita cubrir el gasto público del país, esto por la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo, todo influye para que el escenario económico pueda mantener un crecimiento favorable.

4.2.1.1.2. Factor social

El factor social será analizado bajo aspectos relacionados con la Población Económicamente Activa y mercado laboral.

PEA

La Población Económicamente Activa (PEA), según la encuesta de empleo, subempleo y desempleo del INEC, a diciembre de 2014 superó los 7 millones de personas, representando aproximadamente el 48% del total de la población del país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

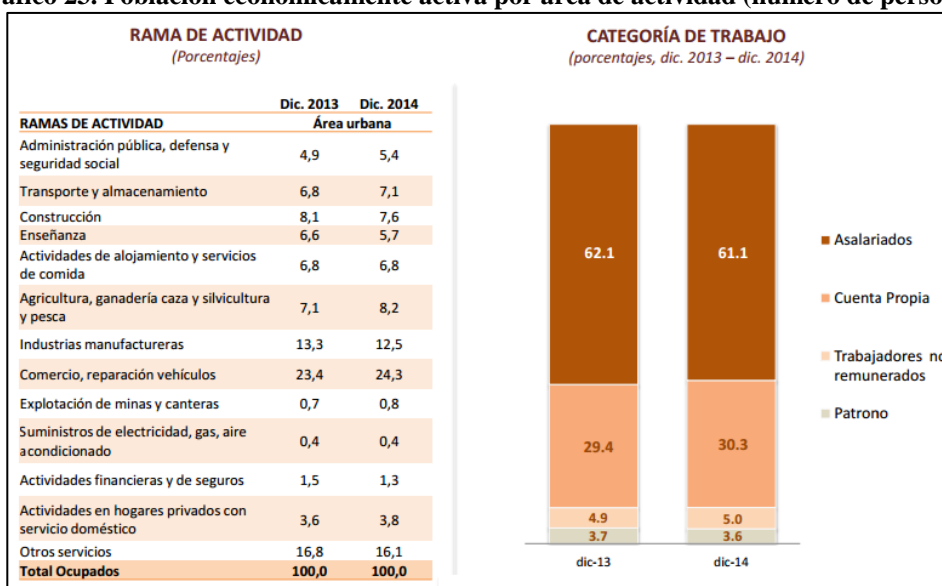
Tabla 16. Composición de la población

POBLACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
Población en edad de trabajar (PET)	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255
Población económicamente activa (PEA)	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521
Población con empleo	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107
Empleo Adecuado	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802
Empleo Inadecuado	3.183.934	3.268.817	3.159.903	3.321.730	3.358.884
Subempleo	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774
Otro empleo inadecuado	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634
Empleo no remunerado	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476
Empleo no clasificado	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421
Desempleo	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414
Población económicamente inactiva	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734
VARIACIÓN DE LA PEA	-	2%	2%	4%	3%

Fuente: Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo, INEC, 2014

El sector comercial es el primero en importancia, en este indicador, es decir, emplea gran parte de la población alcanzando el 24.3% de la población económicamente activa, el sector que emplea a menos ciudadanos es el de Suministros de electricidad, gas, aire, quienes albergan a penas a 0.4% de personas, datos que a continuación se pueden constatar.

Gráfico 23. Población económicamente activa por área de actividad (número de personas)

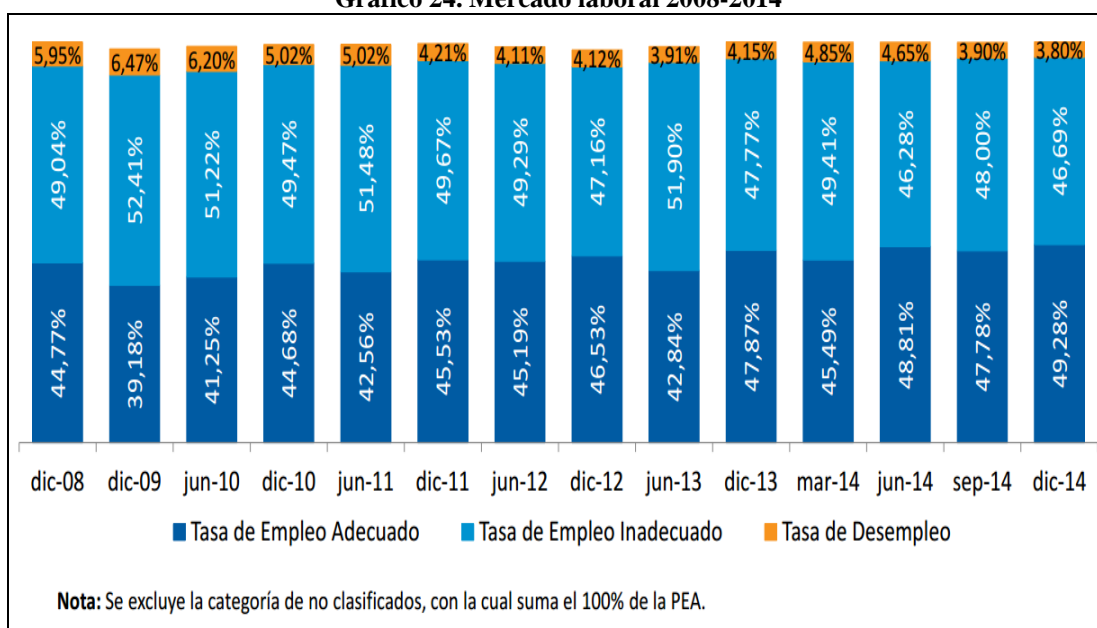


Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Mercado laboral

La tasa de desempleo en Ecuador según la Encuesta de empleo, desempleo y subempleo al año 2014 cerró en 3.80%, considerada como la más baja de los últimos años. Así también se obtuvo que la tasa de empleo adecuado al 2014 fue de 49.28% superior en 1.41 puntos en relación al 2013. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Gráfico 24. Mercado laboral 2008-2014



Fuente: Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo, INEC, 2014

4.2.1.1.3. Factor político

Según el informe realizado por la Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos (2008), el sector comercial en el año 2013, se ve influenciado por ciertas políticas establecidas por el gobierno actual, principalmente dirigidas al aspecto económico que afectó a diferentes economías. Una de las principales políticas busca evitar la salida de divisas a través de esquemas de control de importaciones en diferentes productos, especialmente aquellos con mayor demanda en el mercado nacional, afectado de manera directa a sectores como el automotriz, telecomunicaciones, comercio y cosméticos.

El gasto público fue otro aspecto relevante que influyó en el crecimiento económico a finales del 2013, lo cual incentivó al consumo de las personas, accediendo a créditos y realizando depósitos, sin embargo, en comparación al 2012 se observó una desaceleración de la economía en general. (David, Conceptos de administración estratégica, 2008)

Las políticas mencionadas y la desaceleración económica, incidieron en las expectativas de consumos de ciertos sectores, por un lado las personas muestran menor interés por contratar un crédito y prefieren el consumo presente; por otro lado las empresas, prefieren acceder a un seguro por la incertidumbre económica que generan dichas políticas, asegurando de esta manera su permanencia en el mercado. A lo mencionado, se suma la aprobación del Código Monetario y Financiero en julio del 2014, que constituye un: “instrumento normativo que contribuirá a cambiar las relaciones de poder y en el que prevalece la supremacía del ser humano sobre el capital financiero.” (Ruiz J. , 2014)

Según la publicación de Ruiz (2014), el Código Monetario y Financiero ofrece al Estado instrumentos de política monetaria que permiten enfrentar crisis sistémicas, regular el crédito ofrecido por entidades financieras y no financieras.

4.2.1.1.4. Factor tecnológico

En el Ecuador el factor tecnológico durante los últimos años ha sido uno de los principales aspectos considerados por el Gobierno Nacional, que se ha propuesto entregar a los ciudadanos innovaciones que permiten avanzar con proyectos tanto a nivel educativo como a nivel social. (Trejos, 2014)

Continuando con Trejos (2014), entre los principales proyectos que el actual mandatario ha promovido en el aspecto tecnológico sin escatimar esfuerzos se puede mencionar Yachay que combina talento humano, nuevas tecnologías y conocimientos que permitirán que el país crezca a nivel competitivo y pueda consolidarse como uno de los países líderes en innovación científica.

A lo mencionado, se suma el crecimiento del uso del internet y el mercadeo digital. Hoy en día el servicio de internet beneficia a gran parte de la población ecuatoriana, gracias a las iniciativas del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información por promover el desarrollo de la ciudadanía en cuanto a telefonía fija, internet banda ancha, acceso a conectividad, entre otros.

Los esfuerzos que el Gobierno está realizando en el sector tecnológico han permitido que el país mejore su índice global de innovación. Dichos esfuerzos continúan con el propósito de ofrecer a la ciudadanía mayores oportunidades de crecimiento utilizando herramientas innovadoras fomentando el desarrollo del país. (Trejos, 2014)

4.2.1.2. Entorno interno

4.2.1.2.1. Descripción de la empresa

La empresa G2Q Ingeniería abre sus puertas en el año 2009, se constituye como sociedad anónima, registrados en el Servicio de Rentas Internas SRI con el Registro Único de Contribuyentes – RUC 17922885534001, obligado a llevar contabilidad, que como actividad principal tiene a la instalación, configuración, integración y mantenimiento de redes de telecomunicaciones, a continuación se describe los avances que ha tenido la empresa desde el inicio de sus actividades en el área eléctrica y de telecomunicaciones:

2009-2012: Trabaja como partners de NSN, en la ampliación de la red celular 2G y 3G de Telefónica Móvil del Ecuador.

2010-2011: Trabaja como partners de NSN, en la ampliación de la red celular 2G de American Móvil del Ecuador.

2012: La compañía inicia nuevos servicios en el área de la electrónica, sistemas de monitoreo para Telefónica Móvil del Ecuador.

2012: Se convierte en distribuidora de Hidalcom, en productos eléctricos de sistemas de apantallamiento y tierras

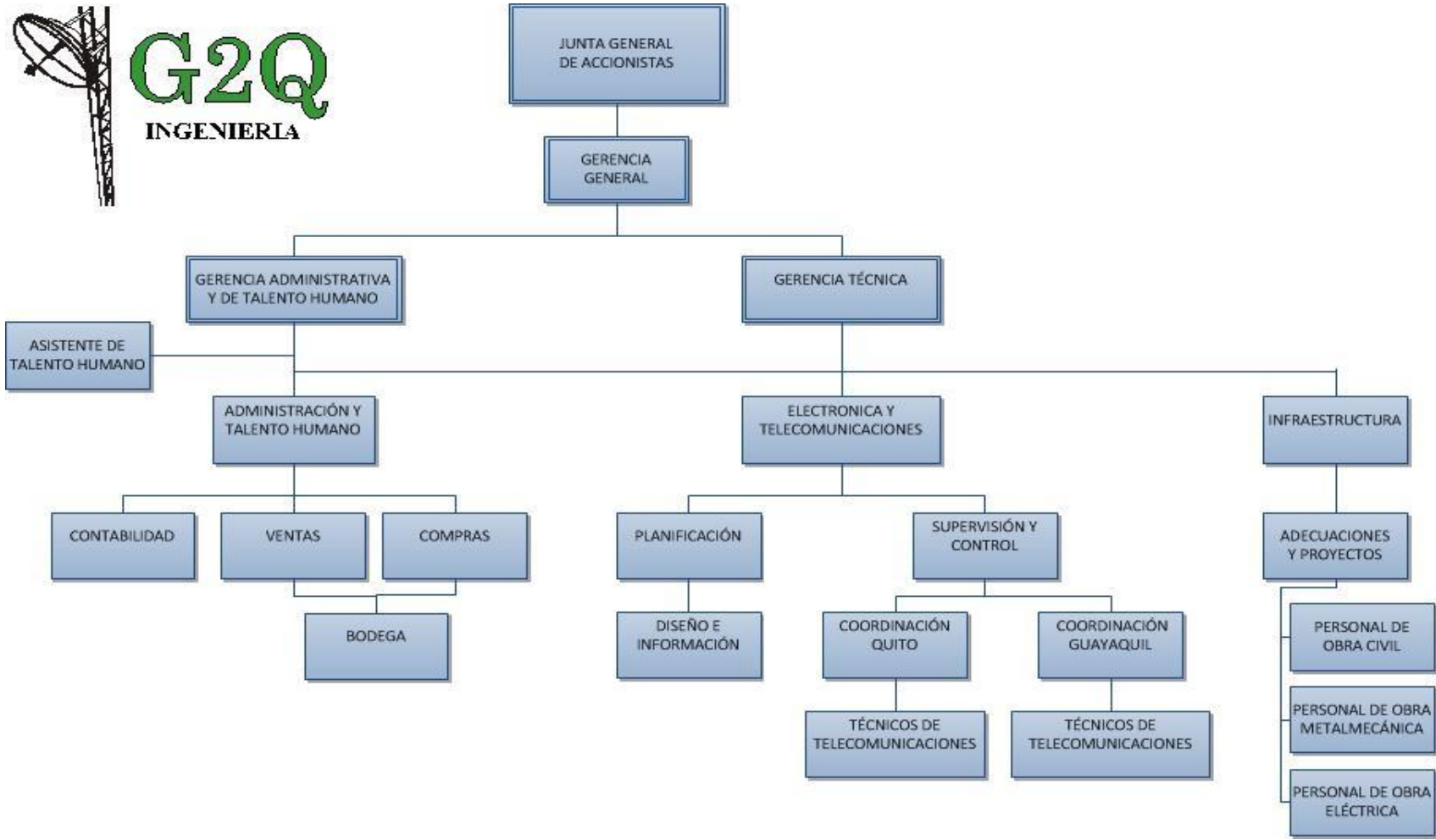
2012: Trabaja como partner de ALCATEL LUCENT del Ecuador en el proyecto 3G-CNT para la región 2.

2013: Trabaja como partner de SIAE MICROELCTRONICA del Ecuador en proyectos de radio enlace a nivel nacional.

4.2.1.2.2. Estructura organizacional

Al frente de la entidad se encuentra el Sr. Valle Portilla Edwin Santiago que actúa como representante legal de la misma. La empresa G2Q Ingeniería S.A., cuenta con personal comprometido en todas las áreas, a continuación se presenta el organigrama:

Gráfico 25. Organigrama G2Q Ingeniería S.A



Fuente: Empresa G2Q Ingeniería S.A., 2014.

4.2.1.2.3. Servicios

Los principales servicios por áreas que la empresa G2Q Ingeniería S.A., ofrece en el mercado son :

- **Telecomunicaciones**

- Technical Site Surve.
- LOS y barridos de frecuencia para enlaces microondas.
- Habilitación de EIs y cross conexiones.
- Estaciones 3G_LTE
- Estaciones 3G_Nodos-B_UMTS.
- Estaciones 2G_GSM/BTS.
- Bases y repetidores celulares.
- Sistemas de energía AC/DC y rectificación.
- Centrales telefónicas, CORE: MGW, MSS, HLR, CDS, SGSN, BSC, OSS, TNES.
- Sistemas radiantes: TMA'S, Diplexer, antenas, guías de onda, otros.
- Redes de fibra óptica y cableado estructurado.
- Desmontajes y swap de equipos de telecomunicaciones.

- **Ingeniería Eléctrica y Electrónica**

- Construcción, montaje y mantenimiento de proyectos eléctricos.
- Diseño, suministro, construcción y mantenimiento de sistemas de puesta a tierras y pararrayos.
- Validación de calidad de energía de acuerdo a IEE519 y IEC54160.
- Diseño y cálculo de filtros para supresión de armónicos en la red mediante la modelación del sistema eléctrico en ETAP.
- Cálculo del arco (flash arc) en tableros eléctricos para definición de niveles de seguridad según OSHA usando ETAP.
- Auditoría de seguridad eléctrica basada en la norma NFPA 70E.
- Sistemas de seguridad y monitoreo electrónica y CCTV.

- Sistemas de control de personal.

- **Infraestructura**

- Escalerillas Portacables.
- Polos y mástiles para antenas.
- Bases para equipos.
- Cerramientos de malla y puertas de acceso.
- Bases para tableros eléctricos.
- Bases para bancos de baterías.


Ver anexo 3





Además distribuye productos exotérmicos de la marca Maxxweld como:

- Polvo de soldadura exotérmica.
- Moldes para conexión Cable a Cable.
- Moldes para conexión Cable a Varilla.
- Molde para conexión Cable a Plancha.
- Molde para conexión Cable a pararrayos.
- Alicates para moldes.
- Varilla doble camada de 1,8 m x 5/8".
- Varilla doble camada de 2,4 m x 5/8".

4.2.1.2.4. Proveedores

La empresa G2Q Ingeniería S.A., trabaja principalmente con los siguientes proveedores:

- EBCOM DEL ECUADOR	
- Cosideco S.A.	
- Distribuidora Eléctrica Industrial	
- OPTYTECH Tecnologías de Telecomunicaciones Cia. Ltda.	

- Comercial Kywi S.A.	
- Electroleg S.A.	
- INCOREA	
- Abracol S.A.	
- Amazon	
- Electro cable C.A.	
- Complementos Electrónicos S.A.	
- Fundación FISE	
- DIGITEC S.A.	
- Metaelectro	

4.2.1.2.5. Clientes

Entre los principales clientes que la empresa G2Q Ingeniería S.A., ofrece sus productos y servicios se pueden mencionar:

- Nokia Siemens Network	
- Alcatel-Lucen del Ecuador	
- OTECEL S.A. - Telefónica Movistar	

- Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL	
- Siae microelectrónica	
- AZUL	
- ERICSSON Ecuador	

4.2.1.2.6. Filosofía organizacional

Visión

Ser líderes para el 2020, brindar total satisfacción a los clientes, a través del fortalecimiento de la empresa mediante políticas de marketing y expandiendo sus actividades en el Área Andina.

Misión

Enfocar todo nuestro esfuerzo en el diseño, elaboración y ejecución de proyectos relacionados con las telecomunicaciones, obras civiles, eléctricas y construcción de estructuras metálicas para el desarrollo y crecimiento de nuestro país.

Objetivos

Los objetivos propuestos por la empresa G2Q Ingeniería S.A., son:

- Lograr fidelidad del cliente.
- Fomentar el crecimiento del negocio.
- Desarrollar los proyectos con efectividad.
- Desarrollar continuamente el talento humano de la empresa.

- Fomentar la seguridad industrial y el cuidado del medioambiente.

Políticas

Dentro de las principales políticas que rigen las actividades de la empresa G2K Ingeniería S.A., se puede mencionar:

- Desarrollar los trabajos con ética y profesionalismo.
- Cumplir con los tiempos y calidad en el producto y servicio que se oferta.
- Entregar un servicio integral y personalizado.
- Mejora continua e innovación de procesos.

Valores

Actualmente no se encuentra definidos claramente los valores que rigen dentro de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

4.2.1.3. Análisis FODA

Con el diagnóstico situacional realizado se ha identificado ciertos factores clave que influyen en el normal desarrollo de las actividades que realiza la empresa G2Q Ingeniería S.A, a continuación se describen los mismos:

4.2.1.3.1. Fortalezas

Las fortalezas se consideran como una fuerza interna y han sido identificadas las siguientes:

- Variedad de productos y servicios.
- Gran parte de proveedores locales.
- Experiencia en el mercado.
- Empresas estatales forman parte de la cartera de clientes.
- Crecimiento sostenido de la empresa.
- Permanencia en el mercado.

- Trabaja con empresas reconocidas a nivel internacional.
- Personal comprometido con la empresa.

4.2.1.3.2. Debilidades

A continuación se señalan las debilidades presentadas con el análisis situacional:

- Filosofía empresarial poco definida.
- Competidores posicionados.
- Complejidad en el desarrollo de trabajos.
- Poca promoción de productos y servicios.
- Cobertura limitada de oficinas a nivel nacional.
- Carencia de un plan estratégico para la gestión de la empresa.
- Escasa capacitación de personal.

4.2.1.3.3. Oportunidades

Las oportunidades que se presentan son:

- Requerimiento constante de tecnología en el país.
- Cambio de redes de 3G a 4G para telefonía móvil.
- Proyectos estatales para evolución tecnológica.
- Participación en proyectos del Estado.
- Incentivo al sector empresarial ecuatoriano.

4.2.1.3.4. Amenazas

Las amenazas identificadas se detallan a continuación:

- Disminución del presupuesto del Estado.
- Incremento de los aranceles por imposición de salvaguardias.
- Escenario económico ecuatoriano con dificultades.
- Falta de inversión privada.
- Incertidumbre política.

4.2.1.3.5. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA que condensa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentadas por la empresa G2Q Ingeniería.

Tabla 17. Matriz FODA

F.O.D.A.	
PERSPECTIVA EXTERNA	PERSPECTIVA INTERNA
Oportunidades – O	Fortalezas – F
O1. Requerimiento constante de tecnología en el país.	F1. Variedad de productos y servicios.
O2. Cambio de redes de 3G a 4G para telefonía móvil.	F2. Gran parte de proveedores locales.
O3. Proyectos estatales para evolución tecnológica.	F3. Experiencia en el mercado.
	F4. Empresas estatales forman parte de la cartera de clientes.
O4. Participación en proyectos estatales.	F5. Crecimiento sostenido de la empresa.
	F6. Permanencia en el mercado.
O5. Incentivo al sector empresarial ecuatoriano.	F7. Trabaja con empresas reconocidas a nivel internacional.
	F8. Personal comprometido con la empresa.
Amenazas – A	Debilidades – D
A1. Disminución del presupuesto del Estado.	D1. Filosofía empresarial poco definida.
A2. Incremento de los aranceles por imposición de salvaguardias.	D2. Competidores posicionados.
A3. Escenario económico ecuatoriano con dificultades.	D3. Complejidad en el desarrollo de trabajos.
A4. Falta de inversión privada.	D4. Poca promoción de productos y servicios.
A5. Incertidumbre política.	D5. Cobertura limitada de oficinas a nivel nacional.
	D6. Carencia de un plan estratégico para la gestión de la empresa.
	D7. Escasa capacitación de personal.

Elaborado por: La autora

4.2.2. Direccionamiento estratégico

Visión

Ser líderes para el 2020, brindar total satisfacción a nuestros clientes, a través del fortalecimiento de la empresa mediante políticas de marketing y expandiendo sus actividades en el Área Andina.

Misión

Enfocar todo esfuerzo en el diseño, elaboración y ejecución de proyectos relacionados con las telecomunicaciones, obras civiles, eléctricas y construcción de estructuras metálicas para el desarrollo y crecimiento de nuestro país.

Objetivos

Los objetivos propuestos por la empresa G2Q Ingeniería S.A., son:

- Lograr fidelidad del cliente.
- Fomentar el crecimiento del negocio.
- Desarrollar los proyectos con efectividad.
- Desarrollar continuamente el talento humano de la empresa.
- Fomentar la seguridad industrial y el cuidado del medioambiente.

Políticas

Dentro de las principales políticas que rigen las actividades de la empresa G2Q Ingeniería S.A., se puede mencionar:

- Desarrollar los trabajos con ética y profesionalismo.
- Cumplir con los tiempos y calidad en el producto y servicio que se oferta.
- Entregar un servicio integral y personalizado.
- Mejora continua e innovación de procesos.

Valores

Los valores propuestos para aplicarse dentro de la empresa G2Q Ingeniería son:

- **Respeto.-** A las personas, sus creencias y forma de ser.
- **Honestidad.-** Es un valor que inspirará todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con las obligaciones, así como

eficiente uso de los recursos y la transparencia en las actividades que realizan con la sociedad, el gobierno y con los clientes y el medio ambiente.

- **Ética profesional.-** Realizar con efectividad, prontitud, dedicación y constancia todos los compromisos y obligaciones empresariales.
- **Creatividad.-** La empresa será permanentemente innovadora en la búsqueda de nuevas alternativas y actividades, a fin de ofrecer un mejor servicio, con lo cual se incrementa la productividad.
- **Liderazgo.-** Es la capacidad de convocatoria para promover y motivar cambios, mejoras y acciones en la empresa. Infundir confianza y optimismo, proveniente de los jefes.
- **Compromiso.-** Significa poner nuestras capacidades al servicio de los clientes y trabajar por el logro de los objetivos de la empresa, es servir con eficiencia y calidad.
- **Trabajo en equipo.-** es una actividad específica que se desarrolla coordinadamente entre un conjunto de personas, llamado equipo, mismos que tienen un objetivo en común que coadyuven al cumplimiento de dicha actividad.

4.2.3. Formulación de la estrategia

Las estrategias surgen de la matriz FODA desarrollada en puntos anteriores, con lo cual se espera utilizar eficientemente las fortalezas, y reforzar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades. También permite minimizar el impacto de las amenazas del entorno, a través del uso de las fortalezas y reducción de las debilidades de la empresa G2Q Ingeniería S.A. Todo ello permitirá mejorar el desempeño de la organización. A continuación se presenta la matriz FODA estratégica:

Tabla 18. Matriz FODA estratégica

MATRIZ FODA	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES – D
	F1. Variedad de productos y servicios.	D1. Filosofía empresarial poco definida.
	F2. Gran parte de proveedores locales.	D2. Competidores posicionados.
	F3. Experiencia en el mercado.	D3. Complejidad en el desarrollo de trabajos.
	F4. Empresas estatales forman parte de la cartera de clientes.	D4. Poca promoción de productos y servicios.
	F5. Crecimiento sostenido de la empresa.	D5. Cobertura limitada de oficinas a nivel nacional.
	F6. Permanencia en el mercado.	D6. Carencia de un plan estratégico para la gestión de la empresa.
	F7. Trabaja con empresas reconocidas a nivel internacional.	D7. Escasa capacitación al personal.
	F8. Personal comprometido con la empresa.	
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS –FO	ESTRATEGIAS –DO
O1. Requerimiento constante de tecnología en el país.	<p>1. F1, 2, 3, 4; O1, 2, 3, 4: Aprovechar el crecimiento tecnológico del país, para desarrollar planes que permitan la participación de la empresa en grandes proyectos generando mayores ingresos.</p> <p>2. F1, 2, 5, 6; O1, 2, 5: Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la empresa en el mercado nacional.</p> <p>3. F3, 7, 8; O2, 3, 4: Capacitar al personal operativo para desarrollar proyectos en el tiempo y bajo los estándares establecidos por el cliente.</p> <p>4. F1, 5, 7; O1, 5: Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través del diseño de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.</p>	<p>1. D2, 4, 5; O1, 4, 5: Implementar un plan de marketing con el fin de incrementar las ventas de productos y servicios de la empresa.</p> <p>2. D2, 5; O1, 2, 5: Incursionar en nuevos mercados para mejorar las ventas de los productos y servicios.</p> <p>3. D1, 2, 6, 7; O1, 5: Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.</p>
O2. Cambio de redes de 3G a 4G para telefonía móvil.		
O3. Proyectos estatales para evolución tecnológica.		
O4. Participación en proyectos estatales.		
O5. Incentivo al sector empresarial ecuatoriano.		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
A1. Disminución del presupuesto del Estado.	<p>1. F1, 4; A3, 4, 5: Establecer planes que permita mejorar la participación en el mercado y por ende incrementar las ventas de la empresa.</p> <p>2. F5, 7, 8; A3: Desarrollar un plan de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa.</p>	<p>1. D2, 6; A3, 4: Mejorar procesos para el desarrollo de los proyectos con la eliminación de trabas al momento de requerir recursos de manera imprevista, estimando un porcentaje en el presupuesto para responder a los mismos.</p> <p>2. D1, 2, 6, 7; A3, 4, 5: Establecer procesos de seguimiento de los proyectos desarrollados, asegurando la calidad del servicio.</p> <p>3. D1, 2, 6; A3, 4, 5: Desarrollar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión de la empresa, alcanzando los objetivos empresariales.</p>
A2. Incremento de los aranceles por imposición de salvaguardias.		
A3. Escenario económico ecuatoriano con dificultades.		
A4. Falta de inversión privada.		
A5. Incertidumbre política.		

Elaborado por: La autora

A continuación se aplica la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), David (2008), la define como “la técnica que indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores”. Para desarrollar la matriz se requiere de los factores claves determinados en el análisis interno y externo más importantes, detallados en la matriz de síntesis.

La elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se basa en los siguientes criterios:

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, y otra con las fortalezas y debilidades internas de la matriz de síntesis.
- Asignar ponderaciones a cada factor clave externo e interno.
- Revisar detenidamente cada una de las matrices generadas a través del estudio, identificando las estrategias que la organización prevé diseñar.
 - Determinar puntajes del grado de atractivo - PA, mediante esta calificación: - 4. Muy atractiva,
 - 3. Razonablemente atractiva,
 - 2. Poco atractiva. y
 - 1. No atractiva.

De acuerdo a la relación a sus factores claves de éxito y las estrategias, se obtienen las estrategias que permiten el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 19. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

MATRIZ CPE																									
FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS																							
		Aprovechar el crecimiento tecnológico del país, para desarrollar planes que permitan la participación de la empresa en grandes proyectos generando mayores ingresos.		Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la empresa en el mercado nacional.		Capacitar al personal operativo para desarrollar proyectos en el tiempo y bajo los estándares establecidos por el cliente.		Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través del diseño de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.		Establecer planes que permita mejorar la participación en el mercado y por ende incrementar las ventas de la empresa.		Desarrollar un plan de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa.		Implementar un plan de marketing con el fin de incrementar las ventas de productos y servicios de la empresa.		Incursionar en nuevos mercados para mejorar las ventas de los productos y servicios.		Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.		Mejorar procesos para el desarrollo de los proyectos con la eliminación de trabas al momento de requerir recursos de manera imprevista, estimando un porcentaje en el presupuesto para responder a los mismos.		Establecer procesos de seguimiento de los proyectos desarrollados, asegurando la calidad del servicio.		Desarrollar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión de la empresa, alcanzando los objetivos empresariales.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS																									
F1. Variedad de productos y servicios.	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
F2. Gran parte de proveedores locales.	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1
F3. Experiencia en el mercado.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
F4. Empresas estatales forman parte de la cartera de clientes.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15
F5. Crecimiento sostenido de la empresa.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15
F6. Permanencia en el mercado.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
F7. Trabaja con empresas reconocidas a nivel internacional.	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
F8. Personal comprometido con la empresa.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1
DEBILIDADES																									
D1. Filosofía empresarial poco definida.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15
D2. Competidores posicionados.	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
D3. Complejidad en el desarrollo de trabajos.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
D4. Poca promoción de productos y servicios.	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
D5. Cobertura limitada de oficinas a nivel nacional.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
D6. Carencia de un plan estratégico para la gestión de la empresa.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
D7. Escasa capacitación al personal.	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
OPORTUNIDADES																									
O1. Requerimiento constante de tecnología en el país.	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	1	0,2
O2. Cambio de redes de 3G a 4G para telefonía móvil.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1
O3. Proyectos estatales para evolución tecnológica.	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
O4. Participación en proyectos estatales.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2

O5. Incentivo al sector empresarial ecuatoriano.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1
AMENAZAS																									
A1. Disminución del presupuesto del Estado.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A2. Incremento de los aranceles por imposición de salvaguardias.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A3. Escenario económico ecuatoriano con dificultades.	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
A4. Falta de inversión privada.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
A5. Incertidumbre política.	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	2		5,15		5,05		4,85		5,35		5,2		5,1		4,5	4,3		5,3		3,8		4,05		4,35	

Elaborado por: La autora

PA= Puntuación del grado de atractivo
PTA= Puntuación total del grado de atractivo

Con los resultados obtenidos, se deduce que existe una baja dispersión de los totales calculados a cada estrategia, por lo cual se seleccionarán las que muestren un puntaje igual o mayor a 5.00, por lo que, se ejecutarán 6 estrategias que cumplen con el parámetro exigido, las cuales que se mencionan a continuación:

- Aprovechar el crecimiento tecnológico del país, para desarrollar planes que permitan la participación de la empresa en grandes proyectos generando mayores ingresos.
- Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la empresa en el mercado nacional.
- Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través del diseño de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.
- Establecer planes que permita mejorar la participación en el mercado y por ende incrementar las ventas de la empresa.
- Desarrollar un plan de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa.
- Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.

4.2.4. Objetivos estratégicos

En base al análisis interno y externo de la entidad, se han identificado los factores claves que inciden en su desempeño óptimo, a ello sumado la aplicación de las matrices de análisis estratégico, se han establecido los siguientes objetivos a cumplir en los próximos años:

- Aportar al incremento de la rentabilidad de la empresa en al menos el 10%.
- Disminuir en al menos el 3% el costo del servicio.
- Lograr la fidelización del cliente en la ciudad de Quito.
- Fortalecer la capacidad operativa de la empresa G2Q Ingeniería S.A., a través de la formulación de estándares de control post servicio que permitan cubrir las sugerencias de los clientes.
- Desarrollar un sistema de gestión estratégica con el propósito de fortalecer el desempeño general de la empresa.

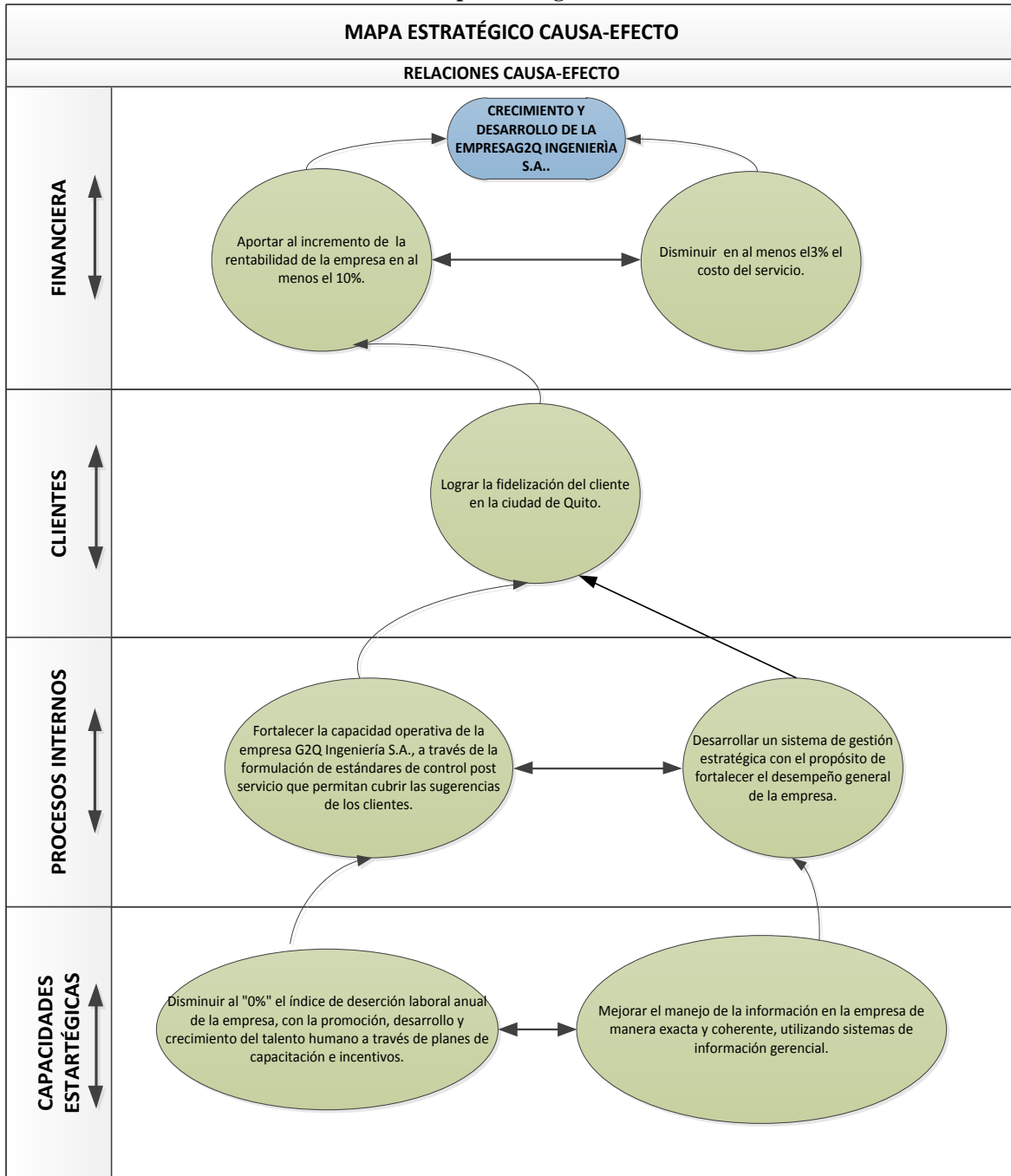
- Disminuir al "0%" el índice de deserción laboral anual de la empresa, con la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano a través de planes de capacitación e incentivos.
- Mejorar el manejo de la información en la empresa de manera exacta y coherente, utilizando sistemas de información gerencial.

4.2.5. Mapa estratégico causa-efecto

Una vez identificados los objetivos estratégicos, es preciso establecer las relaciones causa - efecto entre esos objetivos, de modo que se pueda visualizar el camino concreto a seguir para alcanzar la estrategia.

A decir de Martínez y Milla (2005), el proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

Gráfico 26. Mapa estratégico causa-efecto



Elaborado por: La autora

4.2.6. Metas e indicadores

4.2.6.1. Metas

Las metas han sido establecidas de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente y con relación a cada una de las perspectivas que influyen en los resultados que tenga la empresa.

Tabla 20. Metas

METAS		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS
FINANCIERA	Aportar al incremento de la rentabilidad de la empresa en al menos el 10%.	Mejorar los índices de rentabilidad.
	Disminuir en al menos el 3% el costo del servicio.	Reducir costos.
CLIENTES	Lograr la fidelización del cliente en la ciudad de Quito.	Lograr la satisfacción del cliente.
		Lograr una mayor participación de mercado, desarrollando un plan de marketing.
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la capacidad operativa de la empresa G2Q Ingeniería S.A., a través de la formulación de estándares de control post servicio que permitan cubrir las sugerencias de los clientes.	Mejorar la calidad de los servicios.
		Mejorar la productividad.
	Desarrollar un sistema de gestión estratégica con el propósito de fortalecer el desempeño general de la empresa.	Mejorar la gestión estratégica de la empresa.
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Disminuir al "0%" el índice de deserción laboral anual de la empresa, con la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano a través de planes de capacitación e incentivos.	Mejorar el ambiente laboral a través del trabajo en equipo y la concertación de ideas.
		Motivar al personal
		Desarrollar planes de capacitación continua.
	Mejorar el manejo de la información en la empresa de manera exacta y coherente, utilizando sistemas de información gerencial.	Mejorar el acceso a la información.

Elaborado por: La autora

4.2.6.2. Indicadores

Según Martínez y Milla (2005), los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia el diseño exitoso de la estrategia.

Luego de que se han definido los objetivos y sus relaciones causa-efecto, éstos deben ser medidos a través del diseño de indicadores para las cuatro perspectivas, con lo cual se determinará el grado de alcance de los objetivos estratégicos propuestos.

- **Perspectiva financiera**

Los indicadores desde la óptica de la perspectiva financiera, deben responder a las expectativas de los socios o accionistas. Por lo cual los indicadores van focalizados a medir el desempeño de la empresa, evaluada desde la óptica del uso efectivo de los recursos financieros y del valor agregado dotado a sus intermediarios y cliente final.

Tabla 21. Indicadores perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
METAS	INDICADORES	FRECUENCIA
Mejorar los índices de rentabilidad	ROI=Utilidad Neta/Inversión	Anual
	ROA= Utilidad Bruta/Activo Total	Anual
	ROE= Utilidad Neta/Patrimonio Total	Anual
Reducir costos y gastos.	Reducción de costos= Gastos Operativos/Ingresos por Ventas	Anual

Elaborado por: La autora

- **Perspectiva de clientes**

En cuanto a la perspectiva del cliente, la empresa G2Q Ingeniería S.A., espera lograr la fidelización del cliente potencial en la ciudad de Quito y una mayor participación de mercado, en razón de ello, su desempeño será medido a través del grado de satisfacción concedido al cliente.

Tabla 22. Indicadores perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES		
METAS	INDICADORES	FRECUENCIA
Lograr la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente= (No. de clientes satisfechos/total del mercado) * 100	Anual
Lograr mayor participación de mercado, desarrollando un plan de marketing.	% Participación del mercado= ventas de la empresa/ventas totales del sector	Anual

Elaborado por: La autora

- **Perspectiva de procesos internos**

La finalidad de los procesos internos, es asegurar la excelencia de todas las actividades inherentes al desempeño de la empresa G2Q Ingeniería S.A., aquello es posible, siempre y

cuando cada uno de los departamentos que son parte de la empresa, desarrollen una cadena de valor o modelo de negocio incluyente, los mismos que estarán conformados por procesos claramente definidos, aprobados y socializados para todos y cada uno de los colaboradores o trabajadores que pertenecen a la empresa, con el fin de que se sientan empoderados de la empresa y desempeñen sus funciones eficientemente, con referentes de procesos previamente establecidos es decir estandarizados y no actuar por costumbre o por experiencia de las demás personas.

Tabla 23. Indicadores perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
METAS	INDICADORES	FRECUENCIA
Mejorar la calidad de los servicios.	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100	Anual
Mejorar productividad	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados	Anual
Mejorar la gestión estratégica de la empresa	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados	Anual

Elaborado por: La autora

- **Perspectiva de capacidad estratégica**

Bajo esta perspectiva el talento humano de G2Q Ingeniería S.A, es decisivo en todas las actividades que se realizan en la empresa, con la intención de generar una ventaja competitiva en el sector, por lo que es necesario desarrollar planes de capacitación e incentivos para mantener motivado al cliente interno siendo un aporte estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 24. Indicadores de la perspectiva de capacidad estratégica

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
METAS	INDICADORES	FRECUENCIA
Mejorar el ambiente laboral a través del trabajo en equipo y la concertación de ideas.	% Satisfacción del Talento Humano = empleados satisfechos/total empleados	Semestral
Motivar al personal	% Satisfacción del Talento Humano = empleados satisfechos/total empleados	Semestral
Desarrollar planes de capacitación continua.	% Capacitación=Inversión anual en capacitación/total de empleados	Anual
Mejorar el acceso a la información	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	Anual

Elaborado por: La autora

4.2.7. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral para la empresa G2Q Ingeniería S.A., será elaborado a partir de la información recopilada en los puntos anteriores, con la intención de evaluar las estrategias propuestas.

Tabla 25. Cuadro de Mando Integral de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA	MEDIDAS		METAS			RESPONSABLE	PLAN/PROYECTO
				INDICADOR	FRECUENCIA	2016	2017	2018		
FINANCIERA	Optimizar los recursos financieros	Aportar al incremento de la rentabilidad de la empresa en al menos el 10%.	Mejorar los índices de rentabilidad.	ROI=Utilidad Neta/Inversión, ROA= Utilidad Bruta/Activo Total, ROE= Utilidad Neta/Patrimonio Total	Anual	≥ 1	≥ 1,1	≥ 1,2	Departamento de Contabilidad	Plan de control y evaluación presupuestaria
		Disminuir en al menos el 3% el costo del servicio.	Reducir de costos.	Reducción de costos= Gastos Operativos/Ingresos por Ventas	Anual	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%		
DE CLIENTES	Maximizar la satisfacción del cliente	Lograr la fidelización del cliente en la ciudad de Quito.	Lograr la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente=(No. de clientes satisfechos/total del mercado)*100	Anual	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%	Departamento de Ventas	Atención al cliente
			Lograr una mayor participación de mercado, desarrollando un plan de marketing.	% Participación del mercado= ventas de la empresa/ventas totales del sector	Anual	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%		Plan de marketing
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión de los procesos administrativos y financieros	Fortalecer la capacidad operativa de la empresa G2Q Ingeniería S.A., a través de la formulación de estándares de control post servicio que permitan cubrir las sugerencias de los clientes.	Mejorar la calidad de los servicios.	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100	Anual	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Departamento de Proyectos	Desarrollo de procesos de gestión de calidad
			Mejorar la productividad.	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados	Anual	≥ 97%	≥ 100%	-		
		Desarrollar un sistema de gestión estratégica con el propósito de fortalecer el desempeño general de la empresa.	Mejorar la gestión estratégica de la empresa.	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados	Anual	100%	-	-	Gerencia General y Gerente de Planificación.	Modelo de gestión estratégica
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Maximizar el crecimiento y desarrollo de toda la unidad y de la organización.	Disminuir al "0%" el índice de deserción laboral anual de la empresa, con la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano a través de planes de capacitación e incentivos.	Mejorar el ambiente laboral a través del trabajo en equipo y la concertación de ideas.	% Satisfacción del Talento humano = empleados satisfechos/total empleados	Semestral	≤ 1%	≤ 0,5%	0%	Gerente Administrativo y de Talento Humano	Plan de mejoramiento del ambiente laboral
			Motivar al personal	% Satisfacción del Talento humano = empleados satisfechos/total empleados	Semestral	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%		Plan de incentivos
			Desarrollar planes de capacitación continua.	% Capacitación=Inversión anual en capacitación/total de empleados	Anual	≥ 95%	≥ 100%	-		Plan de capacitación
		Mejorar el manejo de la información en la empresa de manera exacta y coherente, utilizando sistemas de información gerencial.	Mejorar el acceso a la información.	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	Anual	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Gerencia General y Departamento de Planificación.	Plan de desarrollo e innovación tecnológica.

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La empresa G2Q Ingeniería S.A con más de cinco años de experiencia en el mercado ecuatoriano, ofrece una variedad de productos y servicios relacionados con las telecomunicaciones, obras eléctricas y construcción de estructuras metálicas a empresas públicas y privadas, cuenta con un personal altamente comprometido con la misma, ya que cumplen y superan las expectativas de los clientes, lo que ha permitido su permanencia en el mercado de las telecomunicaciones que actualmente es altamente competitivo, ya que el crecimiento tecnológico que muestra el país se constituye una de las principales oportunidades de crecimiento para G2Q Ingeniería S.A. aportando a las necesidades de empresas y personas por alcanzar mayor innovación en sus actividades habituales.
- En G2Q Ingeniería S.A se evidenció la falta de una Filosofía empresarial, ya que no dispone de una Planificación Estratégica bien definida, conocida, actualizada y ejecutada por los directivos, colaboradores y trabajadores de la empresa, es necesario revelar que debe realizar un seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos de la empresa, a fin mejorar la gestión y productividad de la misma, considerando que los objetivos deben estar alineados a la misión y visión de la organización.

Adicionalmente se identificó la falta de procesos claramente definidos, ausencia de capacitación y entrenamiento continuo al personal, consecuentemente por ello se presenta la complejidad en el desarrollo de las tareas o actividades, por lo tanto el presente trabajo permite que los directivos y demás personal de la empresa sientan la necesidad de mejorar los procesos administrativos y de operación de la empresa, que le faciliten el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- Con el diagnóstico situacional interno y externo realizado a dicha empresa se resumen en el análisis de la matriz FODA, en la que se ha identificado ciertos factores

clave que influyen en el normal desarrollo de las actividades que realizan, considerando que las fortalezas se deben utilizar eficientemente, las debilidades internas reforzar con el fin de aprovechar las oportunidades y consecuentemente minimizar el impacto de las amenazas del entorno a las que está expuesta la empresa G2Q Ingeniería S.A, facilitará el diseño de estrategias, que permitirán mejorar el desempeño de la organización.

- El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta estratégica que facilita que los esfuerzos de los directivos y personal operativo se vea reflejada en el logro de objetivos estratégicos a través de una gestión adecuada de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y el más importante el talento humano que disponen, lo que permite medir los niveles de productividad y desarrollo organizacional, mediante la aplicación de indicadores enfocados para las cuatro perspectivas del CMI para la empresa G2Q Ingeniería S.A.
- En la actualidad G2Q Ingeniería S.A., no cuenta con una herramienta de control empresarial con orientación estratégica, como el Cuadro de Mando Integral que guíe su gestión, es por ello que al aplicar esta metodología permitirá a los directivos crear una cultura corporativa, que permita la toma de decisiones correctivas y oportunas que conduzcan a la mejora en la ejecución de los procesos de las diferentes áreas y consecuentemente en lograr una mejora continua en la organización en sí.
- La propuesta del Cuadro de Mando Integral, se presenta luego del análisis a la información obtenida en las entrevistas y los cuestionarios aplicados a los directivos y personal de apoyo o agregadores de valor, matriz FODA que sirvió de base para definir de manera detallada 7 objetivos estratégicos, 11 estrategias y a su vez se proponen la aplicación de 13 indicadores enfocadas en las cuatro perspectivas del CMI: financieras, de clientes, de proceso interno y de capacidad estratégica o de aprendizaje y crecimiento, que servirán para establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos, los que una vez aplicados de forma adecuada proporcionaran información oportuna para la toma de decisiones en las diferentes áreas o procesos de la empresa, de esta manera mejorar la gestión.

A continuación se detallan las cuatro perspectivas del CMI aplicada a la empresa G2Q Ingeniería S.A:

- La perspectiva financiera, está relacionada a responder las expectativas de los socios o accionistas mediante la evaluación del desempeño de la empresa enfocado en el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros, mismos que se ven reflejados en mejorar los índices de rentabilidad y reducir costos y gastos.
 - La perspectiva de clientes para la empresa G2Q S.A, será medido a través del grado de satisfacción entregado al cliente, a través de lograr la fidelización del cliente potencial en la ciudad de Quito, por ende una mayor participación de mercado de las telecomunicaciones.
 - La perspectiva de procesos internos, está directamente relacionada con mejorar la calidad de los servicios, es decir mejorar la gestión estratégica de la empresa, es por ello que se deben diseñar una cadena de valor en todas sus actividades, mismas que estarán conformadas por procesos claramente definidos, aprobados y socializados para todos y cada uno de los colaboradores o trabajadores que pertenece a la empresa G2Q Ingeniería S.A., con el fin de que se sientan empoderados de ésta y desempeñen sus funciones eficientemente, con referentes de procesos previamente establecidos es decir estandarizados y no actuar por costumbre o por experiencia de las demás personas, con el fin de asegurar el cumplimiento eficiente de las actividades inherentes al desempeño de la empresa.
 - Perspectiva de capacidad estratégica, G2Q Ingeniería S.A. para generar una ventaja competitiva en el sector, debe desarrollar planes de capacitación e incentivos para mantener motivado al cliente interno siendo un aporte estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.
- A continuación se detallan algunos beneficios que se tienen al aplicar el Cuadro de Mando Integral, permite:
 - Maximizar la rentabilidad.

- Establecer procesos claros y bien definidos para las actividades de la empresa.
 - Que los trabajadores de todos los niveles de la empresa, así como los Directivos participen activamente, en el diseño y ejecución de las estrategias e indicadores, con el fin de mejorar la productividad en el desarrollo de sus operaciones.
 - Que las estrategias establecidas se conviertan en acción.
 - Establecer estrategias, redefinirlas o replantearlas.
 - Aumentar la satisfacción o fidelización de los clientes potenciales.
 - Tomar decisiones oportunas y acciones correctivas a tiempo
- La empresa G2Q Ingeniería S.A. al aplicar la herramienta de gestión como es el Cuadro de Mando Integral, facilita a que su estrategia se convierta en acciones, mismas que permitirán el cumplimiento de los objetivos empresariales.
 - Los indicadores propuestos en este estudio, son una guía o base que sirven para poder medir, controlar y evaluar el cumplimiento o logro de objetivos estratégicos y después de una retroalimentación o feedback mejorar los procesos.
 - Es el rol que desempeñan los directivos de la empresa G2Q Ingeniería S.A. es importante, ya que al momento de implementar esta herramienta de control estratégico, deben socializar con todo el personal de la organización, a fin de que participen activamente en el desarrollo y aplicación de objetivos, estrategias, indicadores y demás para mejorar los niveles de productividad y desarrollo organizacional.

5.2. Recomendaciones

- Los directivos de la G2Q Ingeniería S.A. en coordinación con los jefes departamentales y los demás trabajadores de la empresa deberán revisar, actualizar y replantear la Planificación Estratégica la situación actual de la empresa, misma que debe estar claramente definida y completa, a su vez esta será aprobada por los altos directivos y socializada a todos los niveles de la organización, con el fin de que todos se sientan empoderados de la empresa y aporten al logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente a la visión global de la empresa.

- Elaborar los manuales de procesos administrativos y operativos que regulen las actividades o tareas que realizan, responsabilidades que deben cumplir cada trabajador según el cargo que desempeña, es decir la asignación de funciones, definir los niveles de autorización y aprobación de transacciones y operaciones, así como la supervisión de los procesos que garanticen el cumplimiento de las actividades y de esta manera medir la eficacia y eficiencia de los objetivos empresariales.
- Elaborar un plan anual de capacitación para el personal de la empresa, previo un análisis de las necesidades reales de capacitación, según el perfil profesional y el cargo que desempeña, misma que debe ser continua a fin de reafirmar y actualizar los conocimientos, que se verán reflejados en mejorar el rendimiento y consecuentemente satisfacer las necesidades y expectativas en los trabajos entregados a los clientes.
- Diseñar y difundir procedimientos claros para la evaluación del desempeño del personal, enfocados en evaluar su rendimiento y productividad según el trabajo o actividad que realizan, considerando criterios técnicos como: calidad, complejidad y uso de las herramientas de trabajo.
- Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento, promoción o reubicación del personal, para mejorar su rendimiento y productividad.
- La empresa G2Q Ingeniería S.A deberá mantener actualizada la información relacionada con su entorno interno y externo, con el propósito de establecer alternativas para afrontar ciertos factores que influyen en el normal desarrollo de las actividades dentro de la empresa.
- Aplicar la propuesta realizada del Cuadro de Mando Integral para la empresa G2Q Ingeniería S.A., tomando como referencia el presente estudio, para mejorar la gestión estratégica de la entidad que permita la consecución de sus objetivos planteados en el período establecido.

- Todas las personas que forman parte de la empresa deberán contribuir a la consecución de los objetivos propuestos con la implantación de Cuadro de Mando Integral, aportando al crecimiento estratégico de la empresa que forman parte.
- Revisar continuamente los indicadores enfocados en las cuatro perspectivas del CMI realizados en este estudio, a fin de verificar si siguen siendo válidos según las condiciones actuales de la empresa y proponer cambios respectivos en caso de existir.
- Los directivos deberán estar dispuestos a asignar recursos materiales, tecnológicos, financieros y talento humano para la implementación del Cuadro de Mando, así como desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles del personal de la organización para asegurarse que los trabajadores participen activamente en el desarrollo de objetivos, estrategias, aplicación de indicadores y en general las propuestas de mejora continua en el desarrollo de sus actividades que permita mejorar la gestión estratégica de la empresa y por ende coadyuvaran al cumplimiento de visión organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, A. (2002). *Cuadro de mando: organizando información para crear valor*. España: Gestión 2000.
- Banco Central del Ecuador. (2008). *Cambio: instructivo de tasas de interés*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Indicadores*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de BCE: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador, B. (31 de Octubre de 2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- Barahona, J., & Quiroz, A. (2010). Propuesta de un Plan de Control Estratégico aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Multicines S.A. *Tesis de grado*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Bautista, M., & Morales, N. (2007). *Gerencia de proyectos*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bautista, M., & Morales, N. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Cejas, O. (2006). *Dirección estratégica*. Argentina: Nobuko.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. México: McGraw Hill.
- Diario El Comercio. (1 de Enero de 2013). *La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/tecnologia-ecuador-pobre-inversion.html>

- Diario El Comercio. (17 de Agosto de 2014). *El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>
- Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: EUNED.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Argentina: Granica.
- Ekos Negocios. (2014). *Portal de negocios*. Obtenido de Ekos negocios: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=3037&nombre=PRODUCTOS%20MINERVA%20CIA.%20LTDA.&b=1>
- El Comercio. (1 de Enero de 2013). *La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de El Comercio: http://www.elcomercio.com/acuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobre-inversion_0_840516215.html
- El Hoy. (2 de Septiembre de 2013). *ATPDEA: tres empresas dejan de exportar a Estados Unidos*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2013, de El Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/atpdea-tres-empresas-dejan-de-exportar-a-estados-unidos-589803.html>
- El Telégrafo. (12 de Junio de 2013). *La reserva minera de Ecuador llega a \$ 217.000 millones*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2013, de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-reserva-minera-de-ecuador-llega-a-217-000-millones.html>
- El Universo. (15 de Agosto de 2013). *Rafael Correa pone fin a la iniciativa Yasuní ITT*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2013, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/15/nota/1294861/rafael-correa-pone-fin-iniciativa-yasuni-itt>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México : Pearson Educación.
- García, F., Rubio, M., & Bouachra, O. (2008). *Población inmigrante: un balance de investigación*. Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Horváth y Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*. España: Gestión 2000.
- INEC. (2012). *Encuesta de empleo urbano y rural*. Quito: Registro Oficial.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores laborales*. Quito: INEC.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pearson Prince Hall.
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Miklos, T., & Maldonado, L. (2001). *Las decisiones políticas: de la planeación a la acción*. México: Siglo XXI.
- Milind, L. (1998). *Desarrollo del apalancamiento estratégico*. España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (3 de Octubre de 2012). *Ecuador cuenta con nueva planta embotelladora de bebidas gaseosas*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-nueva-planta-embotelladora-de-bebidas-gaseosas/>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.
- Orbe, A. (2012). Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador. *Tesis de grado*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
- Pagot, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. Madrid: Editorial Prana.
- Pro Ecuador. (2013). *Guía comercial de la República de Ecuador*. Quito: Pro Ecuador.
- Rojas, C. (2012). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión con Cuadro de Mando Integral para Monitorear el Área de Comercialización de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P Azogues 2010. *Tesis de grado*. Azogues, Cañar, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Ruiz, J. (24 de Julio de 2014). *Asamblea aprueba Código Monetario y Financiero*. Obtenido de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/con-92-votos-a-favor-se-aprobo-el-codigo-monetario/>
- Ruiz, R. (2009). *El método científico y sus etapas*. México: Editorial CECSA.
- Sainz de Vicuña, J. (2010). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Rendición de cuentas 2014*. Quito: SENPLADES.
- SNI. (2013). *Indicadores básicos de población*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de SNI: <http://app.sni.gob.ec/web/sni?restartApplication>
- Supercias. (2013). *Directorio de compañías*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de Supercias: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Trejos, Á. (2014). *Análisis en investigación tecnológica Ecuador 2014*. Guayaquil: Cartella Comunicaciones Públicas.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. (2014). *Especial economía*. Quito: Ekos.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. (2014). *Especial Seguros*. Quito: Ekos.
- Vásconez, A. (2012). *Regímenes de bienestar y debate sobre política social en Ecuador*. Quito: Flacso Andes.
- Viloria, G., Nevado, D., & López, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. España: Fundación EOI.
- Vintimilla, S. (8 de Abril de 2013). *El closet en la comunicación política de la contienda electoral de 2013 en Ecuador*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de La línea de fuego: <http://lalineadefuego.info/2013/04/08/el-closet-en-la-comunicacion-politica-de-la-contienda-electoral-de-2013-en-ecuador2-por-suaky-vintimilla/>
- Zuñiga, S., Pérez, M., & Vargas, C. (2011). *Panorama socioeconómico año 29, N° 42. Tesis de grado*. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta

Como egresada de la Maestría en Auditoría y Finanzas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, me encuentro desarrollando la Tesis de grado con el tema: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA G2Q INGENIERÍA S.A. QUE PERMITA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. La información proporcionada será confidencial y utilizada únicamente para fines académicos, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder.
- Responda en forma individual.
- Marque con una X la respuesta que exprese de mejor manera su situación actual en la empresa.
- Conteste con la mayor sinceridad posible.

I. INFORMACIÓN GENERAL

- Género: M () F ()

- ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

Menos de 1 año ()
De 1 a 2 años ()
Más de 2 años ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce claramente la misión y visión de la empresa?

Totalmente ()
Parcialmente ()
Desconoce ()

2. ¿Han sido difundidos los valores de la empresa?

Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Nunca ()

3. Califique la comunicación interna de la empresa

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

4. Califique la relación de trabajo con sus compañeros

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

5. ¿Considera usted que la asignación de tareas es equitativa y responde a su perfil laboral?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

6. ¿Cuáles considera usted que son las limitaciones para desempeñar de mejor manera sus actividades?

- Presupuesto ()
- Equipos ()
- Instalaciones ()
- Coordinación ()

7. ¿Se siente satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa?

- Si ()
- No ()

8. ¿Recibe capacitación continua por parte de la empresa?

- Si ()
- No ()

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 10

9. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()

10. ¿La empresa realiza actividades de evaluación de desempeño?

Si ()

No ()

Si su respuesta es negativa, le agradecemos por su colaboración

11. ¿Con qué frecuencia es evaluado en la empresa?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Entrevista

PREGUNTAS:

- ¿Qué opina usted sobre el desempeño de la empresa en los últimos años?
- ¿Cree usted que la filosofía empresarial que tiene la empresa le permite cumplir con los objetivos estratégicos?
- ¿Qué opina usted de la planificación estratégica que tiene la empresa?
- ¿Qué expectativas de crecimiento tiene para la empresa en los siguientes años?
- ¿Qué aspectos cree usted que la empresa debe mejorar para lograr una gestión estratégica adecuada?
- Ha escuchado hablar del cuadro de mando integral. ¿Qué opina de su aplicación?

Anexo 3. Servicios que ofrece G2Q Ingeniería S.A.

Telecomunicaciones



Ingeniería Eléctrica y Electrónica





Infraestructura

