



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

“BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA INFRAINDUSTRIAS S.A.”

Proyecto de Monografía presentado para optar
por el título de Ingeniero Comercial.

Autores: Ximena Balarezo L.
Mónica Balarezo L.

Tutor: Ing. Augusto Bustamante.

Cuenca, mayo del 2008

Dedicatorias

Quiero dedicar este logro importante en primer lugar a mis padres por haberme dado la vida y con ella la oportunidad de cumplir los objetivos anhelados, por haber inculcado en mí un ejemplo de superación a pesar de las adversidades atravesadas en el camino, por enseñarme que querer es poder, que lo que se consigue con esfuerzo se valora.

A mi esposo por haberme dado el apoyo que todos necesitamos para seguir adelante y culminar lo que un día empecé, por que mis logros son suyos también.

A mis hijos porque ellos son el motor de mi vida y la razón por la que deseo ser mejor cada día.

Ximena Balarezo L.

Siempre existe alguien especial a quien dedicar algo, pero en esta ocasión será lo excepción y seré un poco egoísta, no porque no se la quiera dedicar a nadie, sino porque se la dedico a mis anhelos, a mis sueños, a mi perseverancia, por seguir siempre adelante, trazándome metas y objetivos hasta conseguirlos, porque tuve las ganas de afrontar y vencer cada obstáculo que se me presentó en el camino, que si bien me quitaron tiempo en su momento, al final siempre fueron una lección de vida para crecer un poco mas y tratar de ser mejor en la vida.

Ahora que veo al fin plasmado mi tan esperado objetivo, me doy cuenta que es verdad, que querer es poder, es por ello que solo le pido a Dios que continúe guiando mi camino.

Monika Balarezo L.

Agradecimiento

Aunque el mundo se vuelva cada vez más individualista y competitivo, y cada ser humano busca ser superior a otro; es muy cierto hoy en día y siempre lo será, pero, no olvidemos que ninguna persona puede seguir adelante sin la ayuda de otra.

Es por ello que en nuestro caso no podía ser diferente, es decir hemos llegado a la culminación de tan anhelado objetivo es gracias a la ayuda y colaboración constante y sincera de personas como:

- En primer lugar no podemos dejar pasar la oportunidad de dar gracias a Dios, quien con sus bendiciones nos dio la oportunidad de cumplir una meta más en nuestras vidas, gracias por siempre guiarnos e iluminar el camino por donde vamos.
- A nuestros padres, hermanos, hijos y demás familiares, quienes con su amor y apoyo incondicional durante todos los años de carrera, de principio a fin, supieron comprender cada sacrificio familiar que requerían nuestros estudios.
- A mi esposo por toda su comprensión, ánimo y amor a mí brindado para seguir adelante a pesar de las adversidades que en este largo camino pasamos juntos.
- A nuestro Tutor Ing. Augusto Bustamante y al Econ. Lenín Zuñiga quienes siempre supieron encontrar un tiempo dentro de sus ocupaciones docentes para atender y aclarar cada una de nuestras dudas e inquietudes.
- Y finalmente, a todos nuestros amigos, docentes y directivos de la Universidad del Azuay, porque de una manera directa o indirecta, también fueron parte de este logro, por su colaboración durante nuestros años de estudio.

A todos ellos, realmente **GRACIAS**.

INDICE

Aspectos del Informe	Páginas
INTRODUCCION	
DESARROLLO	
CAPITULO 1	
LA EMPRESA	
1.1 Análisis Interno de la Empresa	1
1.2 Descripción de la Empresa	1
1.3 Misión	14
1.4 Visión	14
1.5 Objetivos	15
1.6 Análisis FODA	15
CAPITULO 2	
BASES TEORICAS BALANCED SCORE CARD	
2.1 Antecedentes	18
2.2 Características	20
2.3 El proceso estratégico	20
2.4 Indicadores	21
2.5 Plan de Acción	22
CAPITULO 3	
ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA SEGUN LAS	
CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	
3.1 Competencia Actual	23
3.2 Rivalidad entre los competidores	24
3.3 Sustitutos	25
3.4 Clientes	26
3.5 Proveedores	26

CAPITULO 4

BALANCED SCORE CARD

4.1 Mapa de Estrategias	29
4.1.1 Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	30
4.1.2 Perspectiva de Procesos Internos	32
4.1.3 Perspectiva de Satisfacción al cliente	33
4.1.4 Perspectiva Financiera	34
4.1.4.1 Análisis de Liquidez	34
4.1.4.2 Análisis de Gestión	36
4.1.4.3 Análisis de Solvencia	37
4.1.4.4 Análisis de rentabilidad	37

CONCLUSIONES	41
---------------------	----

RECOMENDACIONES	41
------------------------	----

ANEXOS

ACLARATORIA

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

Para la realización de la presente monografía se realizó un estudio del Análisis interno de INFRAINDUSTRIAS S.A., así como un análisis externo, misión visión y establecimiento de planes de acción, datos importantes para la realización del Balanced Score Card y sus propuestas de acción, con componentes referentes a cuatro significativas perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Satisfacción al cliente, y por último la perspectiva financiera.

Posterior a eso, se efectuó un análisis financiero de la empresa, los que servirán para evaluar por medio de ratios financieros la administración de la liquidez y situación financiera de la empresa.

De esta manera se propone la reestructuración tanto administrativa como financiera, y la evaluación de las ideas por nosotras sugeridas.

Ing. Augusto Bustamante

Tutor.

ABSTRACT

For the accomplishment of the present monograph there was realized a study of INFRAINDUSTRIAS S.A's internal Analysis, as well as an external analysis, mission vision and establishment of plans of action, important information for the accomplishment of the Balanced Score Card and your offers of action, with components relating to four significant perspectives: Learning and Growth, Internal Processes, Satisfaction to the client, and finally the financial perspective.

Later to it, a financial analysis of the company effected, which will serve to evaluate by means of financial ratios the administration of the liquidity and financial situation of the company.

Hereby one proposes the restructuring so much administrative as financier, and the evaluation of the ideas for us suggested.

INTRODUCCION

En los últimos 15 años el fenómeno de la "tercerización" de trabajo se ha convertido en uno de los más característicos de la estructura productiva nacional e internacional. La principal causa para la creación de estas empresas en el Ecuador fue la gran preocupación de los empleadores por las conformaciones de sindicatos dentro de las organizaciones y los problemas laborales que se ocasionaban, de allí que radica una de las razones principales por la cual se optó por esta modalidad. Se trata de empresas que intermedian en la provisión de personal a otras compañías y entidades denominadas actualmente como “**usuarias**” para la ejecución de distintas tareas.

Como bien sabemos desde sus inicios esta figura de empresas en el Ecuador ha sido un tema de gran discusión y controversia ya que en sus comienzos la idea era de que entre trabajadores y empleadores no exista ningún tipo de relación laboral ni contractual; por otro lado se dio carta abierta para la tergiversación y mala utilización en la creación de las mismas ayudadas de un mal sistema jurídico, poniendo en juego la estabilidad y derechos de los trabajadores, ya que el simple hecho de no formar parte directa de la empresa usuaria ya no contaban con ciertos beneficios sociales y legales que tenían estas, significando así a las usuarias un menor costo en lo que a mano de obra se refiera, pero hoy en día sigue siendo un tema controversial que ha tomado fuerza con el gobierno actual del Eco. Rafael Correa, el mismo que en el año 2006 ha realizado cambios justos y significativos a favor de los derechos de los trabajadores.

Garantizando los mismos beneficios e igualdad de condiciones que tienen los empleados de las empresas usuarias hacia los contratados por tercerización. Una persona contratada bajo el amparo de esta modalidad percibe todos los beneficios económicos, esta garantía abarca el tema de remuneraciones, beneficios y condiciones de trabajo, como salubridad e higiene, seguridad social, reconocimiento de utilidades, estabilidad laboral y derecho a la organización, entre otros, al menos así lo estipula la ley actualmente en el territorio ecuatoriano.

Más allá de la regulación, que la consideramos necesaria, lo que se requiere es una autoridad eficiente y capaz de ejercer la tutela necesaria para que las empresas de

intermediación de personal, llamadas tercerizadoras, no sean solamente un puente entre los trabajadores y empleadores, sino mas bien sean una figura que brinde seguridad tanto a la empresa usuaria, al trabajador, como también a la inversión extranjera, ofreciendo por así llamarle, una nueva modalidad de contratación de personal, rápida, eficaz, y efectiva.

Para lo antes enunciado hemos visto necesario mencionar los siguientes conceptos para el desarrollo de la tesina:

1. Empresa de tercerización de servicios complementarios, o tercerizadora, es la persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, para la ejecución, en calidad de contratista, de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa, es decir, actividades de vigilancia, seguridad, guardianía, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo cuando tengan aquel carácter. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa tercerizadora de servicios complementarios y el personal.

En otros casos, se dedican a realizar tareas que se encuentran directamente vinculadas a la actividad de la empresa o usuaria" y que son, por decirlo así, esenciales para la misma. Forma que se conoce como empresas de intermediación laboral.

2. Empresa de intermediación laboral, o intermediadora, es la persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías, es la empresa que se dedica en calidad de contratista a la actividad de emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.

Intermediario es la persona que en nombre propio y en beneficio de otra utilice los servicios de uno o más trabajadores. El intermediario será responsable de las obligaciones que a favor de esos trabajadores se derivan del Código de Trabajo y de los contratos; y el beneficiario o usuario responderá además, solidariamente con el intermediario, cuando le hubiere autorizado expresamente para ello o recibiere la

obra ejecutada. Los trabajadores contratados por intermediarios disfrutarán de los mismos beneficios y condiciones de trabajo que correspondan a los trabajadores contratados directamente por el empleador.

En cualquiera de los dos casos antes indicados el empleador o usuaria no tiene ninguna relación contractual con el trabajador, y si bien es cierto la usuaria es quien únicamente se limita a dar sus servicios, son las tercerizadoras las que se arreglan con el trabajador. Cabe destacar que tanto la tercerizadora como la usuaria tienen responsabilidades solidarias para con los trabajadores.

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para la realización de la presente Tesina se realizó un estudio interno de la Empresa **INFRAINDUSTRIAS S.A.**, así como un estudio de lo externo, de la misión, visión y planes de acción; datos que consideramos importantes para la realización del Balanced Score Card.

La Empresa actualmente presta sus servicios en las principales ciudades del Ecuador como son Guayaquil, Cuenca y con su matriz en Quito, sus propuestas de ofertas de empleo, hacen que **INFRAINDUSTRIA S.A.**, sea considerada como una empresa seria y atractiva al momento de pertenecer a ella, por todos los beneficios que se pueda ofrecer al empleado.

Para el mejoramiento de su continuo desarrollo pondremos a consideración propuestas y un plan de acción, tanto en los procesos internos, como externos, satisfacción al cliente y en lo que se refiere a la perspectiva financiera.

Para el análisis financiero de la empresa contamos con datos proporcionados de 3 años anteriores, los que servirán para evaluar por medio de ratios financieros la administración de la liquidez inmediata para el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa.

De esta manera se propone la reestructuración tanto administrativa como financiera, y las evaluaciones de las ideas sugeridas por nosotras.

1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA INFRAINDUSTRIAS S.A.

INFRAINDUSTRIAS S.A., es una compañía que se la define como persona jurídica legalmente constituida en la ciudad de Quito-Ecuador, el 28 de junio del 2000, con oficinas de apoyo en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, cuyo objeto social es seleccionar, contratar y colocar personal a nivel nacional, que brinden servicios permanentes u ocasionales en actividades vinculadas o no vinculadas a la

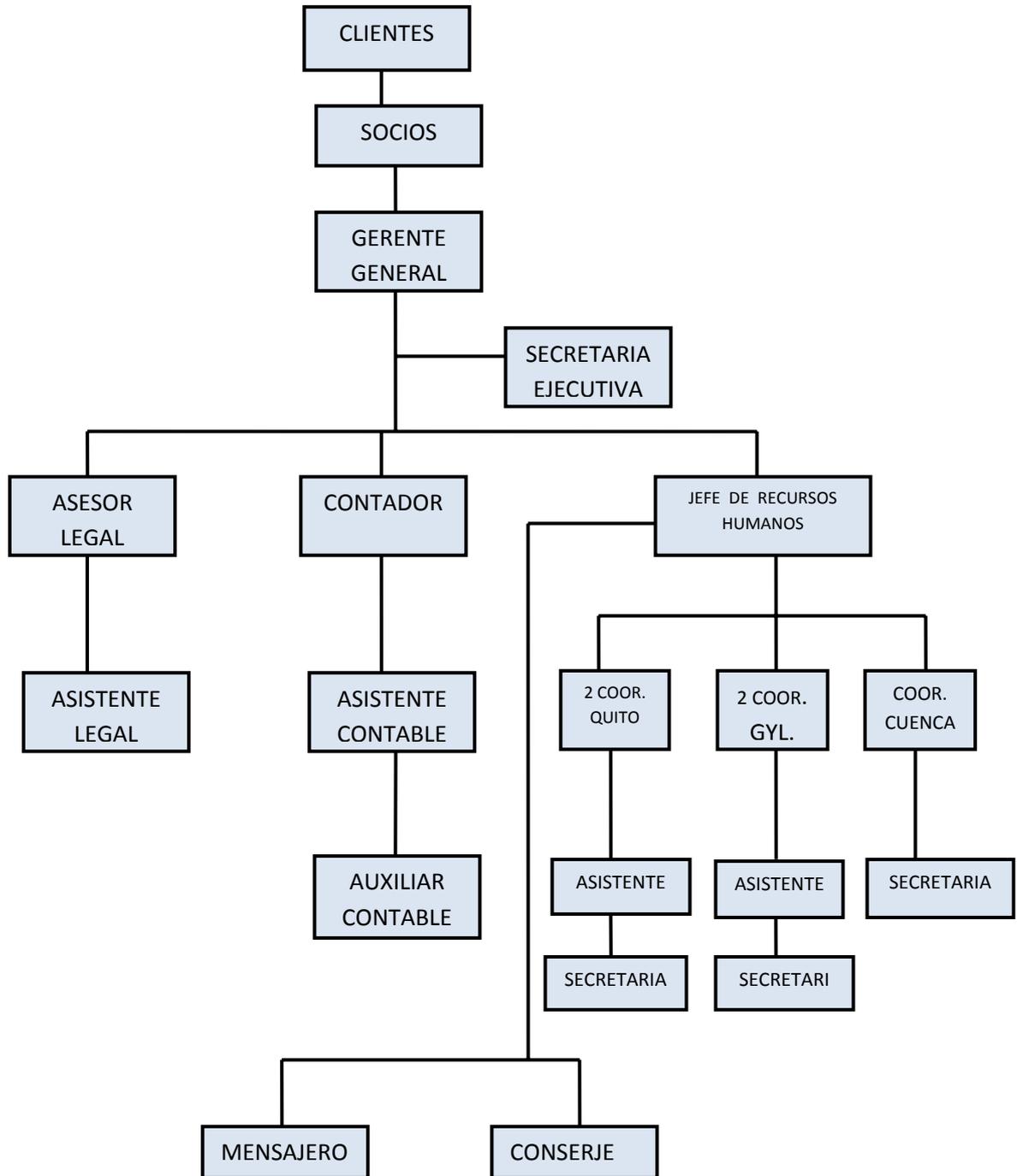
actividad principal de las empresas o usuarias. La empresa realiza un contrato escrito con las usuarias, en virtud del cual fijan un porcentaje del 7,5% que representa la comisión que ganará por la prestación de sus servicios.

INFRAINDUSTRIAS S.A., está conformada por tres socios, el señor César Moreno Freire con un aporte de \$10.000,00 dólares, el señor Galo del Hierro con otro aporte de \$ 5.000,00, y por el señor Danny Ramiro Arévalo Chacón con un aporte de \$5.000,00, siendo su capital social de \$20.000,00 (Veinte mil con 00/100 Dólares Americanos), valor suficiente que se requiere para la conformación de este tipo de empresas.

La empresa cuenta con un importante equipo de profesionales poniendo a su mando al Dr. José Javier Jaramillo Villacis, como Representante Legal de la compañía, la empresa cuenta también con amplia experiencia en la gestión del Talento Humano, y que han probado la bondad de su gestión durante 8 años de Administración de Recursos Humanos.

INFRAINDUSTRIAS S.A., cuenta internamente con 20 empleados involucrados al servicio de sus clientes quienes tienen definidas sus funciones, tomando en cuenta los diversos cargos de la empresa.

ORGANIGRAMA
INFRAINDUSTRIAS S.A.



CARGO GERENTE COORDINADOR

1. - PERFIL

1.1 Título universitario en ramas técnicas, de preferencia en áreas comerciales. Ingeniero Comercial, Administrativo.

1.2 Conocimientos de:

1.2.1 Gestión de Recursos Humanos

1.2.2 Planeación

1.2.3 Presupuestos

1.2.4 Gestión empresarial

1.2.5 Leyes Laborales

2.- COMPETENCIAS

2.1 Identificación de problemas

2.2 Destreza matemática

2.3 Monitoreo y control

2.4 Pensamiento crítico

2.5 Organización de información

2.6 Generación de ideas

2.7 Planificación

2.8 Percepción social

2.9 Orientación de servicios

2.10 Asertividad y firmeza

2.11 Trabajo en equipo

2.12 Análisis de operaciones

2.13 Juicio y toma de decisión

2.14 Evaluación de sistemas organizacionales

2.15 Manejo de recurso financiero

2.16 Manejo de recurso humano

3.- OTRAS COMPETENCIAS

3.1 Buenas relaciones interpersonales

3.2 Responsabilidad

3.3 Trabajo bajo presión

3.4 Liderazgo

3.5 Motivador

3.6 Confiabilidad

4.- RESPONSABILIDAD (ACTIVIDADES ESENCIALES)

4.1 Enfocar la gestión directiva al desarrollo de la organización hacia la rentabilidad y

desarrollo del personal humano y profesional en mira a obtener resultados óptimos en productividad, calidad, relaciones humanas

4.2 Lograr la colaboración y participación de los miembros de la organización

4.3 Asignar tareas al personal de la organización

4.4 Realizar la planificación y organización con las diferentes áreas

4.5 Realizar el presupuesto de la organización

4.6 Fijar la planeación estratégica de la organización enfocada a objetivos alcanzables y

necesarios

4.7 Estimular al personal para que sus labores se realice en un clima laboral que permita el normal desarrollo de las diferentes actividades

4.8 Mantener canales de comunicación que permita solventar situaciones que se presenten

4.9 Poner su conocimiento y experiencia a disposición de sus colaboradores

CARGO JEFE RR.HH.

1. - PERFIL

1.1 Especializado en el área laboral: Psicólogo Laboral y Organizacional, Doctor o Abogado en Leyes Laborales, Ingenieros Comerciales con conocimientos en:

1.2.1 Windows Office

1.2.2 Competencias

1.2.3 Legislación laboral

1.2.4 Relaciones Humanas

1.2.5 Normas ISO 9000

1.2.5 Manejo administrativo de salarios

1.2.6 Manejo de trámites con el IESS

2.- COMPETENCIAS

2.1 Trabajo en equipo

2.2 Identificación de problemas

2.3 Percepción social

2.4 Orientación de servicio

2.5 Negociación

2.6 Manejo de recursos humanos

2.7 Planificación

2.8 Asertividad y firmeza

2.9 Juicio y toma de decisiones

3.-EXPERIENCIA

Mínimo 3 años en el área de RRHH.

En manejo de recursos humanos

En roles de pagos

Planillas del IESS

4.- OTRAS COMPETENCIAS

4.1 Don de palabra

4.2 Colaborador

4.3 Buenas relaciones interpersonales

4.4 Responsable

4.5 Don de gentes

4.6 Paciencia

4.7 Trabajo bajo presión

4.8 Don de mando

4.9 Liderazgo

4.10 Motivador

5.- RESPONSABILIDAD

5.1 Planificar, organizar, dirigir y controlar el departamento a su cargo en lo referente a

relaciones laborales, administrativas de sueldos, salarios y nómina mediante técnicas de análisis, valoración de cargos y administración de recursos humanos.

5.2 Realizar las estrategias enfocadas a la visión y misión en mira de cumplir objetivos

5.3 Gestionar el reclutamiento de personal según las necesidades que se presenten

- 5.4 Gestionar con las empresas usuarias las novedades del personal
- 5.5 Gestionar las actividades con el IESS
- 5.6 Coordinar las actividades del área con el asistente de RRHH
- 5.7 Garantizar el pago de los empleados puntualmente
- 5.8 Supervisar la realización de los roles de pago el personal
- 5.9 Ejecutar sobre la legislación laboral de acuerdo con los requerimientos de la organización.
- 5.11 Atender y solventar al personal las inquietudes y necesidades que se presenten
- 5.12 Evaluar la formación recibida por el personal
- 5.13 Realizar estudios de clima laboral
- 5.14 Mantener el orden y limpieza del área de trabajo

6.- ACTIVIDADES

- 6.1 Solicitar a empresas usuarias o de forma directa por medio de comunicación el personal idonio para llenar vacantes.
- 6.2 Evaluar conjuntamente con el solicitante los candidatos a ingresar a la empresa.
- 6.3 Realizar la contratación del personal de acuerdo a procedimientos establecidos
- 6.4 Mantener actualizadas las carpetas del personal con toda la información
- 6.5 Realizar los trámites de liquidaciones en el caso de salida del personal de la propia empresa y de las empresas usuarias.
- 6.6 Facilitar al personal los trámites con el IESS
- 6.7 Mantener actualizado los organigramas de la organización
- 6.8 Revisar los roles de pagos
- 6.9 Gestionar con el área contable los pagos del personal

6.10 Planear y ejecutar actividades del clima laboral según resultados del estudio

6.22 Atender y realizar consultas a la Inspectoría de trabajo, Fiscalizadores, personal del

IESS, etc., y resolver sus inquietudes

6.24 Realizar otras actividades que por necesidad se le asigne

CARGO SECRETARIA EJECUTIVA

1. - PERFIL

1.1 Mínimo dos años de universidad, Secretaria Ejecutiva.

1.2 Conocimientos de:

1.2.1 Relaciones Humanas

1.2.2 Técnicas de Secretariado

1.2.3 Manejo de Windows, Excel

1.2.4 Conocimientos básicos de contabilidad

2.- COMPETENCIAS

2.1 Escucha activa

2.2 Escritura

2.3 Hablado

2.4 Trabajo en equipo

2.5 Organización de información

2.6 Orientación de servicio

3.-EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en el área

Organización de correspondencia

Organización de archivos

Técnicas de Redacción

4.- OTRAS COMPETENCIAS

4.1 Buenas relaciones interpersonales

4.2 Amabilidad

4.3 Responsable

4.4 Sexo femenino

4.5 Confiabilidad

4.6 Honradez

4.7 Trabajo bajo presión

4.8 Agilidad

5.- RESPONSABILIDAD (ACTIVIDADES ESENCIALES)

5.1 Atender personal o telefónicamente a las empresas Usuarias y a los empleados contratado.

5.2 Realizar la redacción y digitación de oficios, memorando o demás documentación emitida

5.3 Organizar la correspondencia externa e interna.

5.4 Apoyar al Asesor Legal de la organización en la elaboración de minutas, actas y contratos

5.5 Mantener organizados y actualizados los archivos a su cargo

5.6 Realizar el ingreso y trámite interno para el pago de facturas inherentes a las actividades que realiza

5.7 Mantener el orden y limpieza del área de trabajo

6.- ACTIVIDADES

6.1 Atender amablemente las llamadas telefónicas internas y externas y direccionar correctamente

6.2 Realizar otras actividades que por necesidad se le asigne

CARGO ASISTENTE RR.HH.

1. - PERFIL

1.1 Estudios Superiores en: Ingeniería Comercial, Contador Público, o afín (3 año.)

1.2 Conocimientos de:

1.2.1 Windows Office 2007

1.2.2 Leyes Laborales, IESS

1.2.3 Contabilidad Básica

1.2.4 Elaboración de roles

1.2.5 Manejo de archivos

2.- COMPETANCIAS

2.1 Hablado

2.2 Destreza matemática

2.3 Identificación de problemas

2.4 Organización de información

2.5 Síntesis y reorganización

2.6 Trabajo en equipo

2.7 Percepción social

2.8 Orientación de servicio

2.9 Manejo de recursos humanos

3.-EXPERIENCIA

Mínimo 3 años en el área de recursos humanos

Elaboración de roles de pago

Manejo de nómina

Manejo de archivos

Trámites IESS

Trámites Inspectoría de Trabajo

4.- OTRAS COMPETENCIAS

4.1 Buenas relaciones interpersonales

4.2 Responsabilidad

4.3 Trabajo bajo presión

4.4 Honradez

4.5 Paciencia

5.- RESPONSABILIDAD (ACTIVIDADES ESENCIALES)

5.1 Elaborar los roles de pago.

5.2 Archivar los documentos de su área.

5.3 Elaborar comprobantes de ingreso.

5.4 Asistir al jefe de recursos humanos en las diferentes actividades

5.5 Elaborar las planillas de aportes al IESS.

5.6 Realizar la liquidación de haberes.

5.7 Controlar avisos de entradas y salidas, horas extras, permisos y vacaciones.

5.8 Controlar las facturas por roles de pago de las Usuarías.

5.9 Realizar los trámites correspondientes con las empresas usuarias.

5.10 Realizar trámites en el IESS.

5.11 Calcular el impuesto a la renta.

5.12 Mantener el orden y limpieza del área de trabajo

6.- ACTIVIDADES

6.1 Llevar un archivo organizado y actualizado del personal de la organización.

6.2 Controlar, mensualmente, los deudores.

6.3 Realizar las requisiciones de los sueldos

6.4 Revisar y dar trámite a las novedades del personal de la organización.

6.5 Receptar revisar entregar y hacer firmar los contratos del personal.

6.6 Elaborar de roles de décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y utilidades.

6.7 Dar trámite a los requerimientos de tarjetas de crédito, carnet de afiliación de personal.

6.8 Mantener correspondencia de las novedades del personal.

6.9 Entregar hacer firmar y archivar los roles de pagos correspondientes

6.10 Realizar el aviso de entrada del personal para el IESS

6.11 Gestionar los pagos al IESS

6.12 Autorizar avisos de enfermedad

6.13 Realizar otras actividades que por necesidad se le asigne

INFRAINDUSTRIAS S.A., incluye dentro de sus ofertas de servicios los siguientes trámites y beneficios para el personal que se encuentra enrolado en la empresa.

- ✓ Contrato de Trabajo conforme a sus requerimientos.
- ✓ Afiliación inmediata al Seguro Social desde el primer día.
- ✓ Trámite de carnet del seguro a cada trabajador.

- ✓ Trámites por accidentes de trabajo con el I.E.S.S.
- ✓ Elaboración de roles.
- ✓ Cancelación puntual de remuneraciones (efectivo, depósito en cuenta o cheque)
- ✓ Financiamientos ocasionales de remuneraciones cuando la empresa lo solicite.
- ✓ Elaboración de planillas y pago de aportes al I.E.S.S.
- ✓ Liquidación de haberes por término de contratos.
- ✓ Facilidades de anticipos y/o préstamos en casos de calamidad doméstica.
- ✓ Enrolamiento a un plan de seguro de vida por muerte accidental.
- ✓ Tarjetas de descuento en supermaxi, mi comisariato, el gran aquí y fybeca.
- ✓ Examen oftalmológico gratuito a todos los trabajadores.
- ✓ Disponibilidad de un dispensario médico y odontológico de la empresa.
- ✓ Ejecutivo de cuenta destinado exclusivamente a atender requerimientos del personal y de la usuaria.

Los trabajadores en cuanto firman su contrato de trabajo, reciben todos los beneficios detallados anteriormente, de los cuales se liberan los clientes, lo que permite a sus directivos centrar su atención al cumplimiento de sus objetivos y trasladar el tema laboral a responsabilidad de INFRAINDUSTRIAS S.A.

1.3 MISION

Apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción tanto personal como laboral, conforme a los valores ético-morales de justicia y equidad de la compañía.

1.4 VISION

Llegar a ser reconocidos a nivel nacional como parte integral de nuestra organización en la consecución de sus objetivos y mediante el liderazgo en la orientación y administración del talento humano, proporcionando las más vanguardistas técnicas, procedimientos y servicios necesarios para lograr los más altos estándares de calidad de vida y productividad.

1.5 OBJETIVOS

Objetivos Generales

Prestar servicios eficaces y eficientes a nivel nacional, a través de la intermediación laboral proporcionando a las usuarias personal adecuado y calificado para las diversas actividades o áreas, por una comisión de mercado, para de esta manera obtener una rentabilidad económica y ser reconocidos en el medio.

Objetivos Específicos

- ❖ Ser pioneros en el mercado de intermediación laboral dentro del territorio ecuatoriano, a través de la satisfacción al cliente.
- ❖ Estar preparados para los cambios en el mercado, y a los posibles problemas que se puedan generar.
- ❖ Contar con los Recursos Humanos más calificados y dispuestos a trabajar en las áreas técnicas y administrativas requeridas.
- ❖ Llegar al 100% de satisfacción del cliente, brindando un servicio personalizado, calificado y garantizado.

1.6 ANALISIS FODA

FORTALEZAS:

- Servicio innovador.
- Diversificación de servicios.
- Puntualidad en el pago de salarios.
- Personal calificado.
- Confiabilidad a los clientes
- Crecimiento y rendimientos en su horizonte trazado.
- Convenios con laboratorios clínicos, establecimientos para descuentos y crédito, para el personal enrolado en la empresa.

DEBILIDADES:

- Desconocimiento del servicio por parte de la demanda.
- Desconfianza por parte de los oferentes, por el tipo de empresa.
- Falta mayor capacitación en asesoría laboral para todos los empleados.
- Desconocimiento del personal, sobre sus seguros y beneficios de ley.
- Falta de información hacia los trabajadores en cuanto a cambios en la ley.

OPORTUNIDADES:

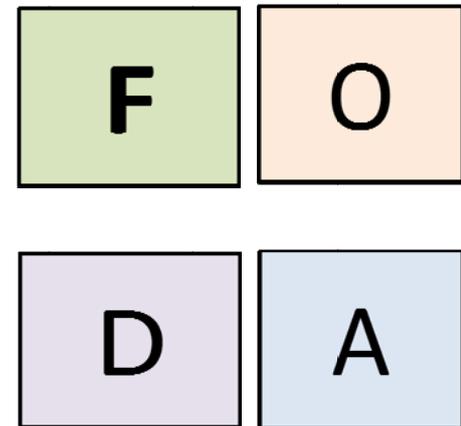
- Necesidad en el mercado nacional.
- Innovación en la venta del servicio.
- Mercado en crecimiento acelerado.

AMENAZAS:

- Gran cantidad de Competencia.
- Cambios en disposiciones políticas, legales y económicas del país (Riesgo País).
- Inestabilidad económica-laboral Servicio innovador
- Diversificación de servicios del país.

FODA DE LA EMPRESA INFRAINDUSTRIAS S.A.

Servicio innovador
Diversificación de servicios
Puntualidad en el pago de salarios
Personal calificado
Confiabilidad a los clientes
Crecimiento y rendimientos en su horizonte trazado
Convenio de beneficios
Desconocimiento del servicio por parte de la demanda
Desconfianza por parte de los oferentes
Falta mayor capacitación en asesoría laboral
Desconocimiento del personal, sobre sus seguros y benef.
Falta de información en cuanto a cambios en la ley
Necesidad en el mercado nacional
Innovación en la venta del servicio
Mercado en crecimiento acelerado
Gran cantidad de Competencia
Cambios en disposiciones políticas, legales y económicas del país (Riesgo País)
Inestabilidad económica-laboral Servicio innovador
Diversificación de servicios del país



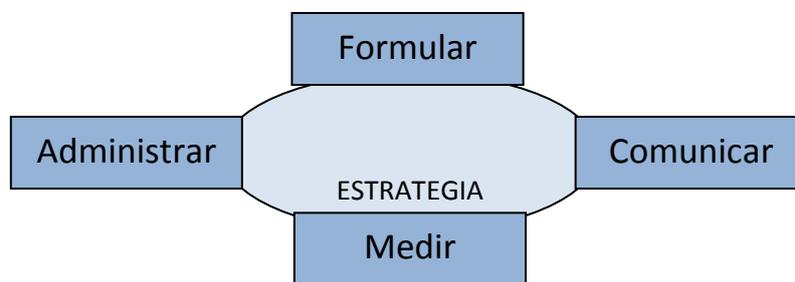
CAPITULO 2

BASES TEORICAS DEL BALANCED SCORE CARD

2.1 ANTECEDENTES

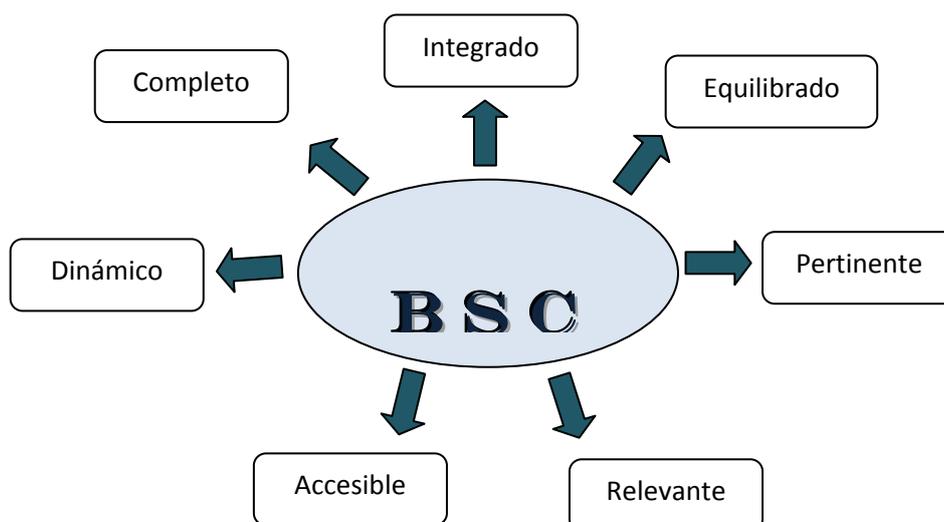
¿QUÉ ES EL BALANCED SCORE CARD?

Es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso.



Fue creado por Kaplan y Norton en 1992

¿QUÉ ES UN BUEN BALANCED SCORE CARD?



Completo

- Todos los objetivos y estrategias que son necesarios.

Integrado

- Relaciones Causa-Efecto
- No esfuerzos aislados

Equilibrado

- Finanzas, Clientes, Perspectiva interna, Aprendizaje y crecimiento.

Dinámico

- Flexible
- Mejorable

Accesible

- Fácil de comunicar
- Fácil de entender
- A quién deba tener la información

Relevante

- Dirigido a cambiar la situación
- Generación de valor

Pertinente

- Acorde a la situación del entorno y de la institución
- Aspiracional pero realista.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL BSC

- Permite enfocarse
- Está orientado a la creación y medición del valor
- Reconoce el valor tangible e intangible
- Hace posible comunicar y compartir la visión y la estrategia
- Establece objetivos estratégicos e indicadores de desempeño a todos los niveles de la institución
- Ayuda a traducir la estrategia en acciones concretas
- Permite definir y priorizar los proyectos estratégicos
- Permite una dinámica de trabajo orientado al cambio y al logro de resultados.

2.3 EL PROCESO ESTRATÉGICO

Dentro del proceso estratégico, existen los siguientes pasos:

1. Analizar el entorno.

- Entender claramente el entorno externo e interno.

Dentro del análisis externo debemos considerar dos aspectos, un análisis macro, que tiene que ver con el orden político, económico, social, tecnológico.

Dentro del análisis interno realizamos una evaluación de la empresa, su Estrategia, situación financiera, procesos, tecnología, organización, cultura, habilidades.

- Identificar las fuerzas que obligan a transformarse.
- Desarrollar análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)
- Crear un entendimiento claro de la situación actual de la institución.

2. Movilizar y crear conciencia estratégica.

- Crear un clima para el cambio
- Descongelar a la organización
- Demostrar la necesidad de cambio
- Crear conciencia estratégica en los directivos
- Construir liderazgo
- Construir agentes de cambio
- Capacitar al personal clave en Gestión Estratégica
- Desarrollar un plan inicial de comunicación
- Desarrollar una estrategia de administración del cambio

3. Evaluar y seleccionar la tecnología.

- Analizar la tecnología de la institución
- Definir requerimientos funcionales
- Evaluar proveedores

4. Formular la estrategia.

- Definir Visión, Misión y Valores
- Desarrollar mapa de Estrategia Institucional
- Construir tablero de control para monitorear la estrategia (Indicadores)

2.4 INDICADORES

Los indicadores de resultado definen el número mínimo de resultados finales claves que deben alcanzarse para desempeñarse con éxito en el puesto. Constituyen el “que” del trabajo.

-Los indicadores deben permitir la comparación con otras instituciones

-Estar enfocados a las necesidades y expectativas de los interesados

- Medir absolutamente al objetivo
- Conservar la relación causa-efecto entre los objetivos
- Ser claves (Estratégicos)

Si no se puede medir,
difícilmente se puede
lograr...

- Desarrollar un plan de acción

2.5 PLAN DE ACCIÓN.

Una vez realizados los análisis internos y externo de la empresa, podemos identificar las falencias de la misma y mejorar aspectos necesarios para optimizar su funcionamiento, su eficiencia.

Para lo cual establecemos estrategias, las cuales determinan los planes para cada una de las áreas analizadas, mediante programas de acción específicos, los cuales deben ser alineados con los objetivos comunes de la empresa.

CAPITULO 3

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA SEGUN LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

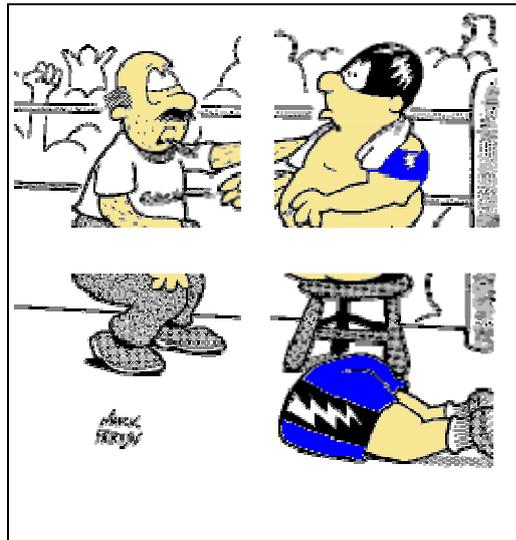
- 1.-Competencia Actual.- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 2.- Rivalidad entre los competidores
- 3.- Sustitutos.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- 4.- Clientes
- 5.- Proveedores

3.1 COMPETENCIA ACTUAL.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Podemos mencionar que Infracomunicaciones S.A., se desenvuelve en un ambiente competitivo y en un mercado de competencia perfecta, es decir, existen muchos solicitantes y adquirentes de éste servicio en el cual no hay barreras para constituirse, y los precios están ya establecidos por el mercado, entre los principales competidores estarían:

Censervi, Manpower, Workcasa, Multitabajos, Campusgrupal, a su vez estas cuentan con otras empresas filiales a ellas para la tercerización e intermediación.



**Aún tienes chance de ganar...
pero creo que
perdiste tu ventaja
competitiva sostenible
cuando te aplicaron la llave
Nelson...**

3.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Entre los principales rivales para INFRAINDUSTRIAS S.A., están Censervi, Mampower , Workcasa, Campusgrupal, estos últimos ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, que cuentan con un número similar de empleados, para lo cual se enfatiza los beneficios que brinda INFRAINDUSTRIAS S.A.:

- Precios de comisión por nómina accesibles.

- Diversificación de servicios para el empleado como: atención médica, oftalmológica, seguros de salud privados y seguros de vida.
- Diferenciación de servicios.
- Publicidad agresiva de prensa.
- Agilidad y puntualidad en el pago de sueldos.

Para tratar de reducir la amenaza de nuevos rivales, nuestra barrera de entrada deberá:

- Aumentar el número de convenios con las empresas de la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Mejorar la calidad del servicio con innovadoras alternativas y mejorar la calidad del personal a través de capacitaciones continuas.

3.3 SUSTITUTOS.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En este caso por ser una empresa de servicios la amenaza sería; el que las empresas que utilizan el servicio de selección y colocación de personal no estén contentos con el personal seleccionado o con el servicio que éstas ofrecen y ellos mismo realicen el proceso de selección de personal y posterior a eso, ellos mismo sean quienes lleven la administración del talento humano y su nómina de pago.

Para contrarrestar esta posibilidad se piensa enfatizar en la atención personalizada por un ejecutivo de cuenta para cada empresa o usuaria, el mismo que conocerá a profundidad todos los requerimientos y problemas que esta tiene, con el fin de hacerle sentir al cliente seguro y tranquilo, y ofrecer garantía en las gestiones que se realizan.

3.4 CLIENTES

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Para este caso, se identificó claramente que los clientes de INFRAINDUSTRIAS S.A., serán todas las grandes empresas privadas activas en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca.

El poder de negociación con los clientes es una gran debilidad de la empresa, ya que si bien INFRAINDUSTRIA S.A., fija la comisión, existen empresas rivales que en ocasiones proponen comisiones menores, también aunque siempre se llegan a pactar acuerdos como descuentos u otros beneficios, estos no aseguran que el total de las empresas visitadas accedan a esta propuesta. Por ello el plan de acción que a continuación se propone para ganar y mantener a los clientes, sobre todo aquellos que tienen un gran número de empleados, es el siguiente:

- Despreocupar a los gerentes sobre el Departamento de Recursos Humanos que maneja la nómina de personal, asuntos legales, trámites con el IESS, selección de personal, así como también su continua capacitación.
- Brindar mejores beneficios que interesen a los posibles clientes e innovar continuamente.

3.5 PROVEEDORES

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En este caso este punto es irrelevante, ya que al ser una empresa de servicios, contará con una cantidad mínima de proveedores, entre los principales estarán de útiles de oficina y equipos de oficina, correos, se tiene poder de negociación con éstos proveedores, ya que se puede imponer las condiciones de pago, hay gran cantidad de sustitutos, que se pueden cotizar precios.

En la actualidad la compañía cuenta aproximadamente con 1650 colaboradores ubicados en diferentes empresas a nivel nacional y en diversos puestos desde áreas técnicas hasta ejecutivas siendo su mayor demanda vendedores; su cobertura empresarial es alrededor de 15 empresas a nivel nacional, siendo las más importantes: Destilería Zhumir, Distribuidora de Productos JCC Cia. Ltda., Shell, Taxis Licoteca, Hotel Sheraton, Casinos, entre otros.

Los clientes tienen toda la facultad para determinar la remuneración a los trabajadores que estime conveniente para sus intereses e INFRAINDUSTRIA S.A. se encarga de distribuir entre todos los componentes establecidos en la Ley de esta manera evitan cualquier riesgo legal.

La intermediación laboral es una opción que cada vez más empresas la valoran como una alternativa, y los directivos con visión son la parte más importante de éste significativo cambio.

Un aspecto que consideramos positivo para la Compañía es que existe la diversificación de servicios que brindan, como por ejemplo el del examen médico, odontológico y oftalmológico, que ha permitido ingresar a dar servicios a empleados de varias empresas de la competencia, diferenciándose del resto que solo ofrece el servicio de intermediación.

Se requiere que las relaciones con los actuales y futuros proveedores sean excelentes, con el fin de obtener beneficios como descuentos y plazos de pago.

Después de realizar una investigación sobre el análisis del entorno del sector, se llegó a la conclusión de que existe un alto nivel de innovación con respecto de las demás, y trata de ir innovando constantemente y brindando el mejor servicio.

Sin embargo es preciso realizar mejoras que marquen la diferencia y tomar decisiones financieras estratégicas que aseguren el éxito competitivo, brindando mayor satisfacción al cliente en el pago puntual al empleado, rapidez y agilidad en trámites con el IESS, satisfaciendo en forma inmediata las necesidades de los empleados en lo que se refiere a préstamos, entre otros.



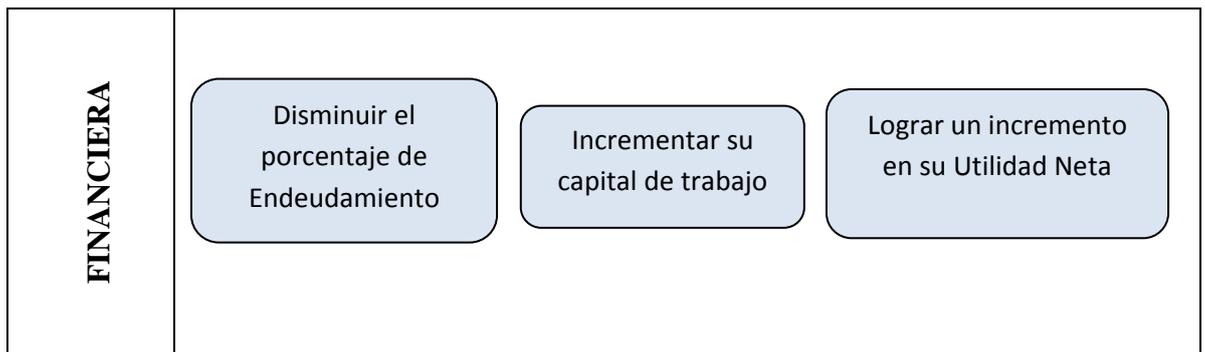
CAPITULO 4

BALANCED SCORE CARD

4.1 MAPA DE ESTRATEGIAS

Los mapas de estrategia son herramientas que permiten definir cómo la institución creará el valor propuesto en su estrategia, al precisar las relaciones existentes entre las dimensiones de valor, estableciendo los objetivos estratégicos para cada una de ellas.

<p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 30%;"> Incorporar un plan de capacitación para los empleados internos y directivos </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 30%;"> Lograr personal motivado en el trabajo </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 30%;"> Estabilidad Laboral </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 30%;"> Capacitación para las empresas usuarias </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 30%;"> Conseguir el dinero necesario para capacitaciones, seminarios, etc. </div> </div>
<p style="text-align: center;">PROCESOS INTERNOS</p>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Mejorar el Software existente para la elaboración eficiente de roles de pago </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Mediación de Conflictos y la elaboración, manejo y control del Planes de Desarrollo Organizacionales. </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Personal destinado para el servicio post-venta </div> </div>
<p style="text-align: center;">SATISFACCIÓN AL CLIENTE</p>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Optimizar el programa de seguimiento al cliente </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Rapidez en atención a reclamos procedentes de la actividad. </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 45%;"> Ampliar cobertura </div> </div>



Para lograr una visión integral y evitar sesgos y omisiones al plantear la estrategia, el Balanced Scorecard plantea un modelo en el que la estrategia queda integrada a través de cuatro perspectivas:

4.1.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Propuesta de Valor:

Incorporar un plan de capacitación para los empleados internos y directivos

En este punto, no hay disponibilidad por parte del personal para colaborar en situaciones críticas como tratar con el empleado cuando este requiera información, o simplemente desee saber porque ha tenido tales descuentos o bonos extras, tal vez por desconocimiento o falta de tiempo, además que no existe el conocimiento necesario por parte de los empleados en cuanto a información al trabajador como trámites con el IESS, subsidios, avisos de enfermedad, tipo de contrato que se le realizó, entre otros.

Proponemos un plan de capacitación para los empleados internos y directivos en lo que se refiere a legislación laboral, nuevas disposiciones por parte del seguro social, inspectoría de trabajo, para que se realice cualquier trámite de la manera más ágil posible evitando que el cliente pierda su valioso tiempo.

Propuesta de Valor:

Lograr personal motivado en el trabajo

Lograr acuerdos con las empresas usuarias que favorezcan la estabilidad laboral del personal contratado, así como de beneficios adicionales como seguros, comisariatos, etc.

Crear un ambiente adecuado para el trabajo, dotando al personal de los elementos y equipos necesarios para desarrollar su función sin contratiempos, entregar al personal de la empresa el vestuario adecuado a las condiciones de trabajo.

Hacer partícipes de la gestión institucional a todos los empleados de la empresa, tomando en cuenta sus aportes y sugerencias.

Propuesta de Valor:

Capacitación para las empresas usuarias

También sería importante ejecutar planes de capacitación continua en las empresas donde se presta el servicio, sobre todo en las industriales acerca de seguridad ocupacional.

Propuesta de Valor:

Destinar recursos para capacitaciones

Por otra parte la empresa no cuenta con capital destinado a capacitación siendo este un factor vital para aprendizaje y desarrollo del personal de acuerdo al área de servicios en la que se encuentra, como también con la gestión de los permisos necesarios para asistir a seminarios de cualquier área acorde al trabajo desempeñado.

4.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Propuesta de Valor:

Mejorar el Software existente

La empresa cuenta con un excelente sistema de software interconectado entre el sistema contable y el sistema de roles de pago, además cuenta con unos muy buenos instrumentos laborales como: Reclutamiento, selección y colocación de nuevo personal, Evaluación del Desempeño, Análisis y valoración de cargos, Seguridad e Higiene Industrial y Comunicación organizacional.

Propuesta de Valor:

Personal destinado para el servicio post-venta

El servicio de post venta, también es valioso, ya que nos ayudará a captar la fidelidad del cliente, el hecho de que alguien siempre este pendiente de su sistema de remuneración es muy satisfactorio, proponemos que haya personal destinado para este servicio, que esté presto a cualquier reclamo inquietud o simplemente por conocimiento.

Propuesta de Valor:

Mediación de conflictos

Para los clientes mediación de conflictos haciendo posible que los conflictos que surjan entre los trabajadores y empleadores sean solucionados preferiblemente por los propios interesados, mediante el diálogo y la negociación. Para evitar de esta manera recurrir al Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

Cabe recordar que la facultad disciplinaria corresponde a la intermediadora haciendo posible y necesario intervenir en la mediación de conflictos para de esta manera hacer respetar por parte de la usuaria los derechos de los trabajadores.

Se deberá también solicitar al momento de la firma del contrato mercantil, a la usuaria la entregar a la empresa de intermediación o a la empresa de tercerización, según sea el caso, los reglamentos internos del trabajo y de higiene y seguridad, aprobados por las Direcciones Regionales del Trabajo; de esta manera se podrá contar con bases fundamentadas para a futuro poder ejercer estas facultades disciplinarias de acuerdo al reglamento interno de cada usuaria.

4.1.3 PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Propuesta de Valor:

Optimizar el programa de seguimiento al cliente

Nos enfocamos en analizar básicamente la relación de la Compañía con el cliente, en términos de cumplimiento de expectativas y, satisfacción y superación de las mismas, asegurando así la fidelización. Como podemos ver en el Balanced Score Card estos dos aspectos se encuentran estables y con indicadores favorables. El punto bueno para INFRAINDUSTRIAS S.A. está en el incremento de sus servicios, que ha tenido el último año con relación al anterior, pues antes se dedicaba solamente a reclutamiento selección y colocación y ahora cuenta con los siguientes servicios diferenciadores:

- Reclutamiento y selección de personal
- Asesoría Laboral
- Cálculos actuariales
- Coordinación de eventos de capacitación
- Administración de nómina
- Análisis, descripción y valoración de cargos
- Evaluación de desempeño

- Elaboración de Consultas internas de trabajo
- Elaboración de Consultas de higiene y seguridad
- Guardianía y Seguridad Privada
- Formación y Constitución de empresas

Se propone aumentar el programa de seguimiento al cliente en un 30%, y rapidez en atención a reclamos procedentes de la actividad.

4.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

ANÁLISIS FINANCIERO DE INFRAINDUSTRIAS S.A.

4.1.4.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Solvencia:

Este ratio nos indica que por cada UM que existe en el pasivo total contamos con 1,32 UM en el activo total, para poder cubrir las deudas y obligaciones a terceros en ese momento.

Este ratio con respecto a los años anteriores nos muestra un incremento lo cual nos indica un buen manejo en los recursos.

Liquidez General:

“...Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas...” CESAR ACHING GUZMAN

Este ratio nos indica que por cada UM que existe en el pasivo corriente contamos con 1,06 UM en el activo corriente, para poder cubrir las deudas y obligaciones a terceros

en el corto plazo en este caso la empresa cuenta con suficiente dinero para cubrir sus deudas en el corto plazo.

Prueba Defensiva:

Otro indicador importante es la prueba defensiva que para el año 2007 es de 14,84%, lo que quiere decir que contamos con el 14,84% de liquidez para operar sin recurrir a las ventas

Este indicador nos muestra la capacidad efectiva de la empresa Infraindustrias S.A., considerando únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos.

Capital de Trabajo:

Representa el dinero con el cual nos manejamos día a día, \$21.682,60 para el año 2007 el mismo que nos servirá para cubrir las obligaciones a terceros.

Este es un factor crítico debido a que no existe un buen nivel por parte de Infraindustrias S.A. para responder a sus obligaciones sin contar con los activos circulantes, lo cual nos indica que en caso de ser necesario cubrir altos valores por cualquier imprevisto que pueda presentarse en el día a día de labores no contamos con dinero suficiente para cubrirlo.

Si bien es cierto este índice a mejorado con respecto a los años anteriores, todavía no podemos considerarlo como aceptable.

El capital de trabajo también ha ido en aumento, debido a la cantidad de nuevos clientes y al dinero disponible en Bancos, se habla que su capital para operar es de \$ 21.682,60.

Si bien INFRAINDUSTRIAS S.A., tiene liquidez, creemos que esa cifra debe aumentar pues cuanto mayor es el valor de la razón de solvencia, mayor es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, el capital de trabajo juzgamos que es bajo para una empresa de este tipo, que se encarga de pagar altas cifras de remuneraciones, así como pago del seguro social de todos los empleados, y hasta que

Este dinero sea reembolsado por parte de los clientes, hay un desfase en la capacidad económica para responder a las obligaciones con terceros.

4.1.4.2 ANÁLISIS DE GESTIÓN

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

Período de Cobro:

Nos indica el número de días que tardamos en cobrar nuestras deudas a las empresas usuarias en este caso son 14 días.

La empresa actualmente tiene un periodo promedio de cobranza de catorce días, consideramos que es un tiempo prudente para el cobro de las mismas, además que ciertas empresas tienen políticas de pago con 30 días de crédito, la competencia también da un mes plazo, además no se puede extender este plazo debido al poco capital de trabajo con que se cuenta por el momento.

“...Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente...”

Rotación de Caja – Bancos:

Este ratio nos indica que contamos con liquidez para cubrir 2 días de venta, cabe destacar que somos una empresa de servicios por lo cual este ratio no tiene mayor relevancia en el análisis.

4.1.4.3 ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

Recursos propios:

Este ratio nos indica que INFRAINDUSTRIAS S.A., en el año 2007 a utilizado el 24% de recursos propios para operar, lo cual nos indica que la empresa en gran parte está operando con recursos de terceros.

Deuda Total:

Este ratio nos indica que INFRAINDUSTRIAS S.A posee en el año 2007 un Endeudamiento, del 76%, lo cual nos indica que este porcentaje de los activos totales es financiado por los acreedores y en caso de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedará un saldo del 24%, después del pago de obligaciones vigentes.

Este es un factor más crítico (76% para el año 2007), quiere decir que hay un alto nivel de activos financiados por deuda, con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.

4.1.4.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación a sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Margen de Utilidad Neta:

Otro indicador importante que analizamos es el de Margen de Utilidad Neta, que para el año 2007 es del 1,15%, tiene un aumento con relación a ejercicios anteriores sin embargo, lo ideal sería que tenga un porcentaje de crecimiento mayor, no tiene mucha facilidad de convertir las ventas en utilidad

Rendimiento sobre activos:

Para finalizar, se analizó la rentabilidad de la empresa para apreciar el resultado económico de la actividad empresarial, se expresa el rendimiento, en relación con las Ventas y en relación con los Activos Totales, en el Activo produjo un rendimiento del 20.24%.

Rendimiento sobre Patrimonio:

Este ratio mide la capacidad de la empresa de generar utilidad para los socios, en el caso de INFRAINDUSTRIAS S.A. este rendimiento es del 83%.

**PERSPECTIVA
FINANCIERA**

* Visión, Misión,
Estrategias, etc.

Objetivos	Indicadores
Estructura Financiera	Endeudamiento
Capacidad de cobertura de obligaciones	Capital de Trabajo
Rendimiento	Margen de Utilidad Neta

**PERSPECTIVA
SATISFACCION**

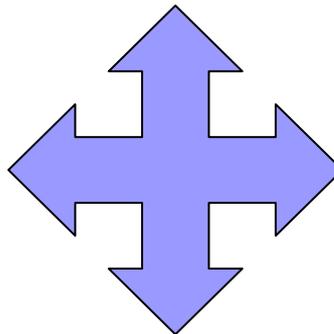
CLIENTE

Objetivos	Indicadores
Seguimiento al cliente	Atención a Reclamos
Incremento de Servicios	Herramientas Diferenciadoras
Fidelización	Cumplimiento de expectativas

**PERSPECTIVA
PROCESOS**

INTERNOS

Objetivos	Indicadores
Optimizar procesos	Software operativo
Calidad en el servicio	Centro de Información
Optimizar el servicio	Estrategias desarrollo operacional



**PERSPECTIVA
APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO**

Objetivos	Indicadores
Colaboración del Personal	Personal involucrado
Capacitación continua	\$ invertido en capacitación



Parámetros de color a utilizar en Balance Score Card

Fuente: Folletos Ing. Fausto Calderón.

CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo con el Balanced Score Card y a través del análisis financiero podemos conocer la situación de la empresa, y plantear propuestas de acción para su mejoramiento, especialmente en la liquidez, ya que esta es la principal necesidad para el funcionamiento de la empresa.

También este plan de acción busca captar mayor número de clientes, por medio de propuestas de diversificación del servicio.

Los planes de acción establecidos están enfocados en diversos puntos de vista importantes a ser tomados en cuenta en INFRAINDUSTRIAS S.A. como resultados financieros, accionistas, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje organizacional.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis Scord Card y el Análisis financiero de **INFRAINDUSTRIAS S.A.**, podemos recomendar el siguiente plan de acción:

RESULTADOS FINANCIEROS:

- Disminuir el porcentaje de endeudamiento.
- Incrementar su capital de trabajo

ACCIONISTAS:

- Incrementar el capital social de la empresa.

CLIENTES:

- Cumplir y satisfacer plenamente sus expectativas por medio de servicios diferenciadores.

PROCESOS INTERNOS:

- Mejorar la optimización de su servicio, con cambios en su sistema.

EXCELENCIA EN EL PROCESO:

- Incrementar el servicio de post venta, destinando personal correspondiente.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

- Proponer un plan de capacitación continuo para los empleados internos.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA

Beneficios para INFRAINDUSTRIAS S.A.

- Captación de un mayor número de clientes
- Ampliación de la base de negocios
- Mayor posicionamiento en el mercado
- Diferenciación de la competencia

Beneficios para el cliente

Servicio completo de reclutamiento, selección y colocación de personal.

Servicio personalizado

Preocupación constante, para responder en forma inmediata cualquier inquietud

del cliente.

ACLARATORIA

El presente trabajo está basado en el análisis de una empresa tercerizadora, en la actualidad el tema de la tercerización laboral es muy complejo.

Creemos que esta modalidad de contratación de personal resulta bueno para las empresas ya que se reducen los costos laborales: selección de personal, elaboración de roles de pago, conflictos laborales, permisos por enfermedades y otros.

Este sistema tiene aspectos positivos desde el punto de vista empresarial, pero lesivos para algunos representantes de trabajadores.

Sin embargo, no se puede desconocer que es un mecanismo idóneo para el empresario privado, porque le ahorra tiempo y capacitación.

El aspirante al trabajo debe reunir ciertos requisitos para poder emplearse, se conoce este aspecto como “empleabilidad del trabajador”; es decir, el trabajador debe prepararse, tener cursos de capacitación, seminarios, estudios en determinadas áreas del conocimiento, etc.

Que le permitan ser elegible para laborar en determinadas áreas o departamentos.

Además mediante la tercerización se han creado fuentes de empleo en el Ecuador, disminuyendo el desempleo.

Creemos que este sistema bien regulado hubiera sido fructuoso tanto para el sistema empresarial como para los trabajadores en el Ecuador, pero parece ser que en nuestro país resultó imposible llevar adelante la tercerización laboral a pesar de los beneficios de esta, debido al alto grado de corrupción existente.

Ya que las empresas han ideado diversas maneras para evadir un pago justo a sus trabajadores, en este punto cabe indicar que no todas las empresas tercerizadoras se pueden tachar de corruptas, pero como es sabido pocas de estas pagan las consecuencias de un mal empleo de la tercerización laboral, como es el caso de INFRAINDUSTRIAS S.A. y algunas otras.

En este tema existen varios intereses en juego;

Por una parte la Asamblea plantea eliminar este sistema en el Ecuador por considerarlo un instrumento más para perfeccionar la explotación laboral, por sus grandes atropellos a los derechos de los trabajadores y la falta de regulación, control y supervisión, ante una débil legislación del trabajo.

Para tal efecto la Asamblea ha planteado las siguientes propuestas:

(...)- “Se prohíbe la intermediación laboral y cualquier forma de tercerización de servicios en las actividades propias y habituales del proceso productivo o de servicios a los que se dedique la empresa o empleador. La relación jurídica laboral será directa y bilateral.

Como caso de excepción, la contratación de personal para servicios complementarios de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento y limpieza, podrá efectuarse bajo la modalidad de intermediación laboral, en la que el trabajador tendrá derecho a la participación en las utilidades generadas por la empresa usuaria, siempre que éstas sean superiores a las de la intermediaria.

(...)- “Para el caso de la industria hidrocarburífera, no se considerará como intermediación laboral la contratación civil de servicios técnicos o especializados ajenos a las actividades que desarrollan habitualmente las empresas de dicha rama industrial, los que podrán ser ejecutados por empresas de servicios de alta especialización, que deberán cumplir con los requisitos que se determinen en el respectivo reglamento.”.

(...)- “Se prohíbe la contratación laboral por horas. La ley establecerá un sistema de contratación de jornada parcial permanente, en el que el trabajador tendrá derecho a la protección integral del Código del Trabajo, con aplicación del principio de proporcionalidad para el pago de remuneraciones y beneficios legales.”.

(...)- “Se prohíbe el uso de las pruebas de embarazo, detección de mentiras y detección de VIH-SIDA, así como la exigencia del Certificado de la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos, en los procesos de preselección y contratación laboral.”.

(...)- “El Estado garantizará el acceso a la Formación y Capacitación para el Trabajo como un derecho de todos los ecuatorianos, con especial énfasis en trabajadores y personas en situación de vulnerabilidad social y económica.”.

(...)- “En las instituciones del Estado, sin excepción alguna, incluidas las entidades de derecho privado en las cuales tales instituciones tienen participación mayoritaria de recursos públicos, las relaciones de trabajo con sus servidores se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los

(...) “A partir de la fecha de vigencia de esta Constitución, los trabajadores intermediados que fueron contratados de acuerdo con la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, mediante la cual se reguló la actividad de intermediación laboral y de tercerización de servicios complementarios, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 298 de 23 de junio del 2006, serán asumidos de manera directa por las empresas usuarias del sector privado en que se encuentren laborando, las que serán consideradas para todos los efectos como empleadoras del trabajador, vínculo que se regirá por las normas del Código del Trabajo.

(...) En el Sector Público, los trabajadores intermediados también serán asumidos por la institución del Estado o la entidad de derecho privado en la cual las instituciones estatales tienen participación total o mayoritaria de recursos públicos. En el caso de los obreros, no se incorporarán de inmediato a los beneficios de la contratación colectiva durante el primer año de relación laboral directa y a partir del segundo año se les reconocerá anualmente el veinticinco por ciento de los beneficios económicos de dicha contratación, hasta completar el cien por ciento de los mismos.

Para los assembleístas queda evidenciado que subsisten relaciones desiguales y las acciones y omisiones de las empresas a respetar los derechos a la libre asociación sindical y contrato colectivo conforme los convenios ratificados por el estado ecuatoriano.

DATOS: (FUENTE: Periodo 2007 MTE)

Estas propuestas son motivo de disputa entre la Asamblea y el sector Industrial en el país, ya que este sector plantea que la eliminación de la tercerización incrementaría el desempleo a nivel nacional. Y sugiere que lo que hay que hacer es impulsar la economía y mejorar la capacidad de control del Ministerio de Trabajo para evitar abusos.

Por otra parte la clase obrera muestra interés en que se elimine este sistema en el Ecuador por considerarse explotados ya que algunas empresas grandes utilizan sus propias tercerizadoras para evitar el reparto de utilidades entre sus empleados.

Además consideran que con la tercerización lo que se ha hecho es eliminar derechos de los trabajadores como es el derecho a la estabilidad laboral, a la organización de los trabajadores, de la contratación colectiva; el mismo derecho de acceder a los fondos de reserva a las utilidades.

Todavía nada está dicho pero esperamos que este problema en el que todos de una u otra manera nos vemos involucrados sea resuelto por la Asamblea Nacional Constituyente, de tal forma que los únicos beneficiarios sean los trabajadores del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA.

- **INFRAINDUSTRIAS S.A.**, Balances Financieros, Años 2005 – 2006 -2007
- **Gitman. Lawrence:** Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I Editorial MES Pág. 167.
- **CALDERON, Fausto,** Seminario de Gerencia Financiera, Universidad del Azuay, Noviembre – 2007 Cuenca – Ecuador.
- **Código de trabajo.**
- **Registro oficial.**
- **Ley de Tercerizadoras**
- (Periodo 2007 MTE)
- cesaraching[arroba]yahoo.es

1. TEMA

“BALANCED SCORE CARD PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR LA EMPRESA INFRAINDUSTRIAS S.A.”

2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

El contenido del tema de monografía se ubica dentro de la materia de Administración Financiera , en las áreas de Análisis Financiero, Análisis FODA, Balanced Score Card, Planeación, Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis se realizará con datos proporcionados por INFRAINDUSTRIAS S.A., quienes no desean que se divulgue la información, por lo tanto el nombre de sus representantes, la ubicación exacta son ficticios. Con esta información se procederá a analizar y aplicar los resultados del mismo al Balanced Score Card.

El tiempo de análisis para la elaboración del Balanced Score Card aplicado a INFRAINDUSTRIAS S.A., será aproximadamente 2 meses.

3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Asesores Laborales INFRAINDUSTRIAS S.A., es una compañía cuyo objeto social es seleccionar, contratar y colocar personal, bajo el sistema de intermediación con empresas que requieran este tipo de servicio.

La idea de establecer esta empresa en el mercado surge de experiencias obtenidas, de las necesidades del mercado; que dejan como opción plantear esta nueva alternativa que toman los empresarios para el contrato de personal.

De nacionalidad ecuatoriana, constituida el 16 de Marzo del 2001.La empresa cuenta con un importante equipo de profesionales con amplia experiencia en la gestión de Recursos Humanos, y que han probado la bondad de su gestión durante muchos años de Administración de Recursos Humanos.

INFRAINDUSTRIAS S.A. cuenta internamente con 12 empleados involucrados al servicio de sus clientes quienes tienen definidas sus funciones, tomando en cuenta los diversos cargos de la empresa.

4. JUSTIFICACION E IMPACTOS

Las razones para considerar este tema de tesis “**Balanced Score Card para el Cumplimiento de las Obligaciones contraídas por la empresa INFRAINDUSTRIAS S.A.**”, como objeto de estudio, se manifiestan por la gran proliferación en la creación de empresas tercerizadoras en nuestro medio, como ya se ha mencionado hoy en día es un tema de debate en el gobierno actual, como también una buena opción de contratación de personal tanto al interior del territorio ecuatoriano, como para la inversión extranjera.

Como bien sabemos actualmente estamos en vías de desarrollo y vivimos en un mundo globalizado, por lo que necesitamos ser competitivos en todos los campos, cabe esta pequeña introducción para explicar cuando nos referimos en el párrafo anterior a la inversión extranjera, debemos pensar no solo en las empresas que fusionan en el Ecuador, sino también en aquellas empresas extranjeras que de pronto ven la posibilidad de maquilar o de producir aquí en el Ecuador, pero que por falta de garantías y de leyes laborales estables y bien estructuradas, que no afecten a los trabajadores, pero, que tampoco sean un muro para la inversión y la creación de nuevas fuentes de trabajo y empleo.

Es conveniente que las empresas tercerizadoras sigan existiendo en nuestro medio, si bien es cierto, se han venido dando cambios significativos a favor de los derechos de los trabajadores, en lo que estamos muy de acuerdo, pero también estas empresas han creado y siguen creando mas necesidades para las empresas usuarias, solucionando problemas laborales, contractuales y administrativos, lo cual es un punto muy importante para el desarrollo y el desempeño de las mismas. El hecho de que tengan muy buena acogida por parte de los empresarios ecuatorianos y extranjeros nos lleva a realizar el estudio de este tema por considerar que genera una buena fuente de desarrollo y empleo.

5. PROBLEMATIZACIÓN

No siempre es necesario que una empresa se encuentre en mal funcionamiento para mejorarla, con el presente trabajo propondremos un plan de acción para mejorar su funcionamiento actual a través del Balanced Score Card, mediante la aplicación de estrategias en las áreas de importancia.

“No permita que los riesgos se adueñen de la empresa y anticipése a ellos a través de una buena planificación y control de los mismos”.

Para la realización del presente trabajo Balanced Score Card debemos conocer la situación actual de la empresa y su entorno tanto interno como externo, para de esta manera plantear propuestas de acción para su mejoramiento y aceptación en el medio, a través de un plan de acción.

6. OBJETIVOS

Objetivos Generales

Prestar servicios eficaces y eficientes a nivel nacional, a través de la intermediación laboral proporcionando a las usuarias personal adecuado y calificado para las diversas actividades o áreas, por una comisión de mercado, para de esta manera obtener rentabilidad económica y ser reconocidos en el medio.

Objetivos Específicos

- Ser pioneros en el mercado de intermediación laboral dentro del territorio ecuatoriano, a través de la satisfacción al cliente.
- Estar preparados para los cambios en el mercado, y a los posibles problemas que se puedan generar.
- Contar con los recursos humanos más calificados y dispuestos a trabajar en las áreas técnicas y administrativas requeridas.
- Llegar al 100% de satisfacción del cliente, brindando un servicio personalizado calificado, garantizando

7. MARCO TEORICO

La presente monografía se basa en el curso de graduación para la Facultad de Administración, Escuela Administración de empresas, período 2007-2008. Módulo de Análisis y Planeación Financiera dictada por el Ingeniero Fausto Calderón. Quien dice: *“...La dirección financiera se centra en los mecanismos para generar valor y mantenerlo, a través del adecuado uso y manejo del dinero y de los demás recursos...”* seminario Análisis y Planeación Financiera.

MARCO CONCEPTUAL

BALANCED SCORE CARD: Es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso.

PLANEACIÓN: Escrito en que se precisan los detalles para realizar una obra, el que establece el destino de los recursos de una empresa

ESTRATEGIA: Es el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

8. HIPÓTESIS

La formulación de la hipótesis se realizó en base al problema principal identificado dentro del diagnóstico y es la siguiente:

Determinar un plan de acción para mejorar la situación de la empresa. Este plan de acción busca captar mayor número de clientes a nivel nacional, por medio de propuestas de diversificación del servicio.

Los planes de acción establecidos están enfocados en diversos puntos de vista importantes a ser tomados en cuenta en INFRAINDUSTRIAS S.A., como resultados financieros, clientes, procesos internos, crecimiento, cambios en las leyes, y aprendizaje organizacional.

9. ESQUEMA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION

CAPITULO I

1. LA EMPRESA

- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA
- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA INFRAINDUSTRIAS S.A.
- MISIÓN
- VISIÓN
- OBJETIVOS
- ANÁLISIS FODA

2. BALANCED SCORE CARD

- ANTECEDENTES
- CARACTERÍSTICAS
- EL PROCESO ESTRATÉGICO
- INDICADORES
- PLAN DE ACCIÓN

3. BALANCED SCORE CARD

- PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
- PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
- PERSPECTIVA FINANCIERA

4. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA SEGUN LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

- 1.-Competencia Actual.- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 2.- Rivalidad
- 3.- Sustitutos.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- 4.- Clientes
- 5.- Proveedores

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10. RECURSOS

Humanos

Responsabilidades

Las responsables para la ejecución de la presente monografía serán:
Mónica Patricia Balarezo L.
Sandra Ximena Balarezo L.

Asesoramiento

Eco. Lenin Zúñiga.

Personal de Intervención

Para el desarrollo de esta monografía la información será proporcionada por un trabajador de INFRAINDUSTRIAS S.A., quien solicita no se divulgue la información real, por lo que se guardara confidencialidad será realizada con los valores de activos y pasivos de acorde a la moneda y realidad de nuestro país.

Técnicas

Computador
Impresora

11. BIBLIOGRAFIA

- **INFRAINDUSTRIAS S.A.**, Balances Financieros, Años 2005 – 2006.
- **Gitman. Lawrence:** Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I Editorial MES Pág. 167.
- **CALDERON, Fausto,** Seminario de Gerencia Financiera, Universidad del Azuay, Noviembre – 2007 Cuenca – Ecuador.
- **Código de trabajo.**
- **Registro oficial.**
- **Ley de Tercerizadoras**