



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS**

**INGENIERÍA EN ESTADÍSTICA INFORMÁTICA**

**TEMA**

**“Creación del Plan Estratégico y Diseño de un Sistema de Monitoreo basado en el Balanced Scorecard a una Empresa que Ofrece Servicios de Consultoría y Auditoría en la ciudad de Guayaquil”**

**TESINA DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERO EN ESTADÍSTICA INFORMÁTICA**

Presentada por:

**MARÍA JULISSA MALDONADO BURGOS**

**MARCOS JULIO MUÑIZ PIONCE**

**VERÓNICA MABEL ORTIZ VERA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2009**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía espiritual a cada instante y darme la fortaleza para perseverar y alcanzar las metas conseguidas hasta ahora.

A mis padres y demás familiares, de manera infinita, por ser partícipes en mi vida académica y personal, motivándome a ser mejor cada día, llenándome de valores y principios que con amor y confianza solo se pueden conseguir.

Y, a mi equipo de trabajo por la entrega y dedicación en la realización de esta tesis.

Marcos Julio Muñiz Pionce

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, en primer lugar, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera.

A mi madre, por su apoyo incondicional y por haberme brindado la oportunidad de tener una excelente educación.

A mi hermana y a mi abuelita por ser parte importante de mi vida. A Guillermo por brindarme su apoyo en todo momento.

A toda mi familia y a mis amigos que han estado a mi lado en las buenas y en las malas.

A Marcos y a Verónica por haber sido excelentes compañeros de tesina. Al Ing. Lozada por sus directrices y la confianza depositada en nosotros.

María Julissa Maldonado Burgos

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por cuidar de mí cada día, por poner en mi camino gente honesta y buena, sin la cual no hubiera podido llegar hasta aquí.

A mis padres por confiar en mí y darme la oportunidad de venir a formarme lejos de ellos. Por cada uno de los sacrificios que hicieron para educarme y ser alguien de provecho.

A mis amigos por hacerme sentir que pertenecía aquí, por su amistad y apoyo incondicional, por creer en mí y animarme para seguir adelante.

Verónica Mabel Ortíz Vera

## **Dedicatoria**

Trabajo realizado en memoria a mi abuelo que desde el cielo me motivó a luchar por mis objetivos y hoy que cumplo uno de ellos seguramente estará feliz conmigo. Y a mis padres por su amor incondicional.

Marcos Julio Muñiz Pionce

Dedico este trabajo a mi abuelita Anita, que a pesar de ya no estar a mi lado, me brindó sus enseñanzas y su amor. A mi madre y a toda mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

María Julissa Maldonado Burgos

Dedico el trabajo realizado a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi preparación académica. Y a mis amigos de tiempo completo Marcos y Julissa por ser incondicionales en todo momento, lugar y situación.

Verónica Mabel Ortiz Vera

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Mat. John Ramírez**

**PRESIDENTE**

**Ing. Jaime Lozada**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Margarita Martínez**

**VOCAL**



CIE ESP.

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

(Reglamento de Graduación de la Espol)



**Julissa Maldonado B.**



**Verónica Ortiz Vera**



**Marcos Muñoz Pionce**

## RESUMEN

El Balanced Scorecard (*Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral según lo identifican algunos autores*) es una metodología que integra y mide los posibles generadores de valor en las empresas, dando énfasis al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los activos empresariales.

En el primer capítulo se abarcan aspectos teóricos del procedimiento a seguir en el desarrollo del Balanced Scorecard, así también explicamos el enfoque estratégico como el recurso que nos permitirá definir los principales objetivos del negocio y diseñar las mejores estrategias para lograrlos.

En el segundo capítulo describimos la situación actual de la Empresa, su historia, Misión, Visión, Políticas así como su estructura orgánica. Conoceremos sus campos de acción, así como las actividades que ofrece para las empresas para las que trabaja y atiende.

En el tercer capítulo se muestra el proceso metodológico completo para obtener el Plan Estratégico de la Empresa. Para ello realizamos una investigación minuciosa del Negocio, identificando fortalezas, debilidades,



amenazas y oportunidades a fin de determinar las mejores estrategias, siendo consecuentes con la misión y visión de la empresa.

El cuarto capítulo corresponde al traslado del Balance Scorecard, en el cual aparecen las cuatro perspectivas las cuales permiten a los directivos tener una visión general del negocio: Perspectiva de clientes, para comprender cómo ven los clientes a la empresa; Perspectiva Interna o de procesos, para determinar las características de excelencia de la compañía; Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para analizar si se puede continuar creando valor; y Perspectiva Financiera para ofrecer una visión general a los accionistas.

En el quinto capítulo se diseñan los instrumentos de captura de información para cada uno de los indicadores, dando un aporte estadístico en esta parte del proyecto.

En el sexto capítulo tenemos la creación del sistema de indicadores, detallando su utilización, y como se llevará a cabo el monitoreo de los indicadores propuestos.

En el séptimo capítulo se dan las conclusiones y recomendaciones con respecto a todo el trabajo realizado.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN .....	I
ÍNDICE GENERAL .....	II
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 ENFOQUE ESTRATÉGICO Y BSC .....</b>	<b>3</b>
1.1 Introducción al Enfoque Estratégico .....	3
1.2 La Planificación Estratégica .....	5
1.2.1 Definición de Planificación Estratégica .....	5
1.2.2 Definición del Negocio .....	6
1.2.3 Análisis FODA .....	8
1.2.3.1 Análisis PEST .....	10
1.2.3.2 Análisis de la Cadena de Valor .....	11
1.2.4 Planteamientos de Competitividad.....	13
1.2.5 Modelo de las 5 Fuerzas.....	14
1.2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	15
1.2.5.2 El poder de los proveedores y compradores .....	17
1.2.5.3 Amenaza de sustitutos .....	17
1.2.5.4 Intensidad de la rivalidad .....	18
1.2.6 Identificación de los Stakeholders .....	18
1.2.7 Reconocimiento del Cuadro Estratégico de la Empresa.....	21

1.2.8 Retos Estratégicos.....	25
1.2.9 Determinación de la Misión Organizacional .....	26
1.2.10 Determinación de la Visión Organizacional.....	28
1.2.11 Determinación de los Temas Estratégicos .....	29
1.2.12 Determinación de los valores Organizacionales.....	32
1.3 Introducción al Balanced Scorecard.....	33
1.3.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard? .....	36
1.3.1.1 Perspectiva Financiera .....	39
1.3.1.2 Perspectiva de cliente .....	43
1.3.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos .....	46
1.3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	47
1.3.2 Objetivos Estratégicos .....	48
1.3.3 Mapas Estratégicos .....	48
1.3.4 Indicadores y sus metas .....	49
1.3.4.1 Indicadores .....	49
1.3.4.1 Metas.....	49
1.3.5 Iniciativas Estratégicas .....	49
1.4 Conceptos Estadísticos .....	50

## **CAPÍTULO II**

<b>2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>54</b>
<b>2.2 Información Corporativa .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.1 Visión .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.2 Misión.....</b>	<b>56</b>
<b>2.3 Servicios .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.1 Auditoría .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2 Asesoría Tributaria .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.3 Outsourcing.....</b>	<b>58</b>
<b>2.4 Estructura .....</b>	<b>59</b>
<b>2.5 Principales clientes de la empresa.....</b>	<b>61</b>

## **CAPÍTULO III**

<b>3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Procedimiento para establecer cuál es su negocio .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Determinación de Oportunidades y Amenazas .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.1 Análisis PEST .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Matriz de Probabilidad - Difusión .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4 Determinación de Fortalezas y Debilidades .....</b>	<b>68</b>
<b>3.4.1 Cadena de Valor – Actividades de Valor.....</b>	<b>68</b>

3.4.1.1 Logística de Entrada.....	69
3.4.1.2 Operaciones .....	70
3.4.1.3 Logística de Salida.....	70
3.4.1.4 Mercadeo .....	71
3.4.1.5 Servicio al Cliente .....	71
3.4.2 Cadena de Valor – Actividades de Apoyo.....	71
3.4.2.1 Infraestructura y administración .....	72
3.4.2.2 Recursos Humanos .....	72
3.4.2.3 Tecnologías y Sistemas de Información.....	73
3.5 Estrategias derivadas de Análisis FODA .....	73
3.5.1 Fortalezas .....	73
3.5.2 Debilidades .....	74
3.5.3 Oportunidades.....	74
3.5.4 Amenazas .....	75
3.5.5 Estrategias FO.....	75
3.5.6 Estrategias FA.....	76
3.5.7 Estrategias DO .....	76
3.5.8 Estrategias DA .....	77
3.6 Análisis del mercado y la Competencia.....	78
3.6.1 Análisis de las 5 Fuerzas.....	78
3.7 Identificación de los principales stakeholders.....	81
3.8 Identificación de las necesidades de los stakeholders .....	83

3.8.1 Accionistas .....	83
3.8.2 Clientes .....	84
3.8.3 Entidades de Control .....	84
3.8.4 Empleados .....	85
3.8.5 Bancos .....	85
3.9 Determinación del cuadro estratégico actual.....	85
3.10 Determinación del nuevo océano azul y perfil de los clientes.....	88
3.11 Determinación del nuevo cuadro estratégico .....	90
3.12 Declaración de la Misión Organizacional.....	92
3.13 Declaración de la Visión Organizacional .....	93
3.14 Determinación de los Temas Estratégicos .....	94
3.15 Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos .....	96
3.16 Determinación de los Valores Organizacionales .....	97
3.17 Plan estratégico de una empresa que ofrece servicios de Auditoría y Consultoría en la ciudad de Guayaquil .....	99
3.17.1 Negocio .....	99
3.17.2 Misión .....	99
3.17.3 Visión.....	99
3.17.4 Slogan .....	99
3.17.5 Propuesta de valor .....	100
3.17.6 Temas estratégicos .....	100
3.17.7 Valores Organizacionales .....	101

## **CAPÍTULO IV**

<b>4 TRASLADO AL BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>102</b>
<b>4.1 Introducción .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2 Propuesta de valor.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.1 Propuesta de valor para el cliente .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2.2 Propuesta de valor para los accionistas.....</b>	<b>107</b>
<b>4.2.2.1 Estrategias de productividad .....</b>	<b>107</b>
<b>4.2.2.2 Estrategias de crecimiento.....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.3 Propuesta de valor para los procesos internos .....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.3.1 Procesos de innovación .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.3.2 Procesos de Administración de clientes .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.3.3 Procesos Operativos .....</b>	<b>110</b>
<b>4.2.3.4 Procesos Regulatorios y Ambientales .....</b>	<b>110</b>
<b>4.2.4 Propuesta de valor para el capital intangible .....</b>	<b>111</b>
<b>4.3 Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3.1 Matriz de Cobertura de la Perspectiva Financiera .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3.2 Matriz de Cobertura de la Perspectiva de Clientes .....</b>	<b>116</b>
<b>4.3.3 Matriz de Cobertura de la Perspectiva de Procesos .....</b>	<b>118</b>
<b>4.3.4 Matriz de Cobertura de la Perspectiva de Aprendizaje y             Crecimiento.....</b>	<b>120</b>
<b>4.4 Mapa Estratégico .....</b>	<b>122</b>
<b>4.5 Rutas Estratégicas.....</b>	<b>123</b>

<b>4.6 Determinación de los KPI de los Objetivos .....</b>	<b>125</b>
<b>4.6.1 Determinación de los KPI de la Perspectiva Financiera.....</b>	<b>125</b>
<b>4.6.2 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Clientes.....</b>	<b>127</b>
<b>4.6.3 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Procesos ...</b>	<b>128</b>
<b>4.6.4 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....</b>	<b>129</b>
<b>4.7 Formulación de los Indicadores de la Compañía.....</b>	<b>130</b>
<b>4.7.1 Formulación de los Indicadores de la Perspectiva Financiera.....</b>	<b>130</b>
<b>4.7.2 Formulación de los Indicadores de la Perspectiva de Clientes.....</b>	<b>132</b>
<b>4.7.3 Formulación de los Indicadores de la Perspectiva de Procesos .....</b>	<b>133</b>
<b>4.7.4 Formulación de los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....</b>	<b>134</b>
<b>4.8 Fichas de indicadores .....</b>	<b>137</b>
<b>4.9 Iniciativas Estratégicas .....</b>	<b>140</b>
<b>4.9.1 Determinación de las iniciativas.....</b>	<b>141</b>
<b>4.9.2 Desarrollo de las iniciativas.....</b>	<b>142</b>



## **CAPÍTULO V**

### **5 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN 143**

<b>5.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>143</b>
<b>5.2</b>	<b>Diseño de los instrumentos de captura .....</b>	<b>144</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Perspectiva Financiera .....</b>	<b>145</b>
<b>5.2.1.1</b>	<b>ROE .....</b>	<b>145</b>
<b>5.2.1.2</b>	<b>Índice de rotación de activos IRA.....</b>	<b>147</b>
<b>5.2.1.3</b>	<b>Participación de Mercados.....</b>	<b>148</b>
<b>5.2.1.4</b>	<b>Índice de Cartera de Clientes .....</b>	<b>149</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Perspectiva de Clientes .....</b>	<b>150</b>
<b>5.2.2.1</b>	<b>Número de Seminarios al mes.....</b>	<b>150</b>
<b>5.2.2.2</b>	<b>Satisfacción del cliente .....</b>	<b>150</b>
<b>5.2.2.3</b>	<b>Porcentaje del Reconocimiento de la marca .....</b>	<b>157</b>
<b>5.2.2.4</b>	<b>Índice de Renovación de contratos.....</b>	<b>164</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos .....</b>	<b>165</b>
<b>5.2.3.1</b>	<b>Total de Servicios Nuevos .....</b>	<b>165</b>
<b>5.2.3.2</b>	<b>N° de alianzas con empresas de otros países.....</b>	<b>166</b>
<b>5.2.3.3</b>	<b>Porcentaje de horas trabajadas.....</b>	<b>166</b>
<b>5.2.3.4</b>	<b>N° de Vínculos con Instituciones .....</b>	<b>167</b>
<b>5.2.3.5</b>	<b>Promedio de Contratos Conseguídos por los Auditores .....</b>	<b>168</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....</b>	<b>169</b>

5.2.4.1 Nivel de Competencia .....	169
5.2.4.2 Nivel de desempeño d trabajo en equipo .....	170
5.2.4.3 Satisfacción del usuario en la web.....	171
5.2.4.4 Promedio de generación de reportes.....	173
5.2.4.5 Índice de satisfacción del empleado.....	175

## **CAPÍTULO VI**

<b>6 CREACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MONITOREO DE INDICADORES.....</b>	<b>180</b>
6.1 Introducción .....	180
6.2 Visión y Alcance .....	182
6.3 Determinación de la factibilidad .....	183
6.4 Manual del usuario .....	185
6.4.1 Interfaz de inicio .....	187
6.4.2 Seguridad del sistema .....	188
6.4.3 Menú de Ingresos .....	192
6.4.3.1 Ingreso de encuestas .....	193
6.4.3.2 Ingreso de nuevo indicador .....	200
6.4.3.3 Ingreso de nuevos usuarios .....	201
6.4.3.4 Ingreso de nuevos empleados.....	202
6.4.4 Mantenimientos .....	203
6.4.4.1 Mantenimiento de indicadores .....	204

6.4.4.2 Mantenimiento de línea base .....	205
6.4.4.3 Mantenimiento de metas .....	206
6.4.5 Mantenimientos de componentes.....	207
6.4.5.1 Ingreso de valores de componentes.....	209
6.4.6 Consulta de la situación de los indicadores.....	210
6.4.7 Salida del sistema .....	213

## **CAPÍTULO VII**

7 TOMA CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	215
7.1 Conclusiones .....	215
7.2 Recomendaciones .....	220

## **ANEXOS**

**Anexo 3.1 Matriz de Probabilidad y Difusión**

**Anexo 3.2 Estrategias derivadas del análisis FODA**

**Anexo 4.1 Mapa Estratégico de la empresa**

**Anexo 4.2 Rutas Estratégicas de la empresa**

**Anexo 4.3 Matriz de cobertura de las iniciativas estratégicas.**

**Anexo 4.4 Fichas de los indicadores.**

**Anexo 4.5 Iniciativas estratégicas.**

**Referencias bibliográficas**

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de la “Creación del Plan Estratégico y Diseño de un Sistema de Monitoreo basado en el Balanced Scorecard a una Empresa que ofrece servicios de Consultoría y Auditoría en la Ciudad de Guayaquil”, el cual permitirá que la empresa tenga un rendimiento y crecimiento deseado.

El tema incluye la utilización de una serie de técnicas y procedimientos que serán parte del contenido indispensable para llegar a nuestros objetivos, los cuales se pueden definir como:

- Crear el Plan Estratégico del Negocio.
- Utilizar la metodología del Balanced Scorecard para ejecutar la estrategia establecida previamente con sus respectivas componentes.
- Crear los instrumentos de captura de datos para obtener la información necesaria para la alimentación de los indicadores.
- Construir un software que permita generar reportes para la adecuada toma de decisiones.
- Implementar y plasmar en la empresa todo el trabajo realizado.

Los objetivos descritos requieren de un estudio minucioso del negocio, es decir, de sus clientes, competidores, personal y demás grupos de interés que intervienen en el mismo.

Es preciso entender que la base para el desarrollo del proyecto es conseguir, en primer lugar, un adecuado plan estratégico que defina la estrategia de la empresa. Luego, poner en marcha la metodología del Balanced Scorecard que constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la ejecución el plan estratégico de la empresa, en base a cuatro perspectivas bien diferenciadas como son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para las cuales se definen objetivos con sus respectivos indicadores e iniciativas y la elaboración de un software que facilita la visualización de lo realizado.

El sistema también nos ayudará a recolectar datos en una base de la empresa para el correspondiente monitoreo y aportar con información relevante para la toma de decisiones.

La información requerida ha sido obtenida mediante entrevistas periódicas con los directivos, empleados y clientes de la empresa, dando a conocer el interés por implementar esta herramienta, mejorar el desempeño del negocio y satisfacer a los clientes.

# **CAPITULO I**

## **1. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y BSC**

### **1.1 Introducción al Enfoque Estratégico**

Hoy en día todas las organizaciones sean grandes, medianas o pequeñas, de producción o servicios, tienen que cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron la razón de ser de la misma.

Nos referimos plenamente a la parte estratégica que plantea una empresa al iniciar su negocio y que para cumplir con los objetivos trazados, los miembros de cada organización deben reflexionar acerca de los caminos más convenientes y que éstos se encuentren al alcance de sus posibilidades.

En esta tesis vamos a crear un plan estratégico y crear un sistema que nos permita realizar un seguimiento o un monitoreo del negocio, para ello debemos traducir la estrategia en parámetros medibles, es decir llevar a la práctica lo que está expresado solo en documentos.

Es importante recalcar que la empresa objeto de este proyecto, cuenta con un plan estratégico deficiente y rediseñarla será nuestro primer objetivo.

Se debe tener conocimiento de que en la realización del plan estratégico puede estar el éxito o fracaso de la compañía, y esto es muy importante para dar cabida a nuevas metodologías que al aplicarlas ayudarán en la toma de decisiones y a mejorar el desempeño del negocio, una de estas metodologías es conocida como *“El Balanced Scorecard”* o *“Cuadro de Mando Integral”*, metodología que mide la estrategia y es la que proponemos ejecutar.

Por todo ello, nuestro objetivo en este primer capítulo es orientar al lector dando a conocer los diferentes conceptos que serán claves para el desarrollo de este proyecto.

## **1.2 La Planificación Estratégica**

Antes de definir planificación estratégica debemos hacer hincapié en un término frecuentemente utilizado en este proyecto y que debe ser comprendido, y es la “**Estrategia**”. La podemos definir como *la mejor forma de llegar a los objetivos buscados, como puede ser alcanzar una meta o para resolver una situación conflictiva*.

### **1.2.1 Definición de Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica es un recurso metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias para lograrlos. Lo que se requiere es prever de alguna manera y decidir las diferentes acciones que permitirán a una organización llegar a su meta deseada<sup>1</sup>.

Pero como es de suponer, realizar una planificación estratégica no es una tarea fácil y sin duda alguna existen una serie de actividades que hay que realizar para el desarrollo efectivo de lo que es considerado por nosotros y muchos expertos en temas de negocios como la base con lo que en teoría debería formarse una empresa o cualquier negocio para su éxito.

---

<sup>1</sup> LIC. DAPOZO, G (2008), “Seminario Profesional-Conceptos de Planificación Estratégica”, obtenido el 05/09/2008, desde [http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public\\_html/material/PlanifEstrag.pdf](http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PlanifEstrag.pdf).



Como ya lo hemos citado, al realizar este trabajo necesitamos utilizar técnicas y procedimientos que nos ayuden a guiar a los dueños del negocio a plasmar una estrategia válida, motivo por el cual se detallarán cada una de las actividades que se deben seguir y que son fácilmente adaptables a cualquier tipo de negocio.

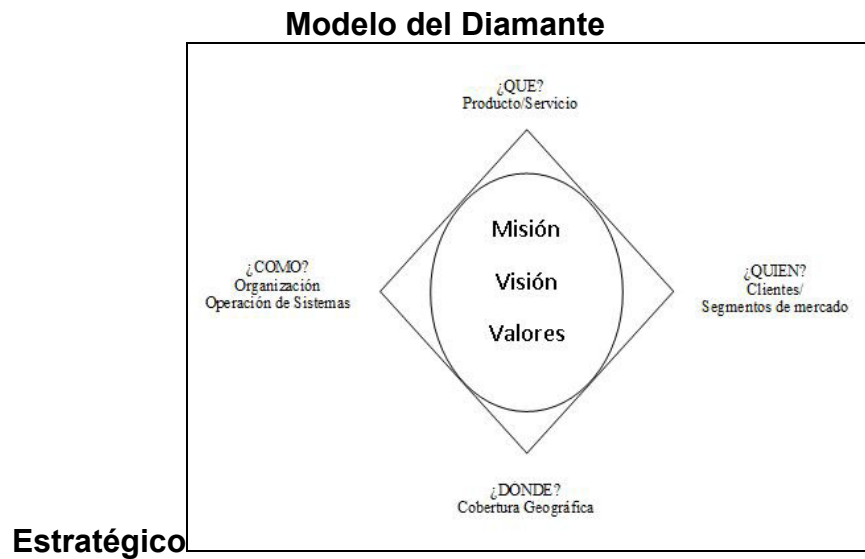
### **1.2.2 Definición del Negocio**

Es por donde empieza todo y donde se debe descubrir cuál es el objetivo del negocio que se ha puesto en marcha. Según expertos: La definición del negocio es el punto de partida Organizacional mediante el cual vamos a reconocer cuál es nuestro negocio, esto se lo puede desarrollar mediante el modelo del Diamante Estratégico (Ver gráfico 1.1) que es un esquema el cual permitirá guiar el proceso de análisis del equipo ejecutivo, llevándolos hacia una correcta definición del negocio y que además brinda un marco de referencia para la definición de la Misión, Visión y los Valores Empresariales<sup>1</sup>.

#### **Gráfico 1.1**

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios<sup>1</sup>.

La determinación del negocio de una compañía puede apoyarse en tres escuelas de pensamiento:

- Según el Producto
- Según el Beneficio del Cliente
- Según las Capacidades de la Empresa

A partir de esto podemos asegurar que la definición del negocio estará en función de los tres puntos antes mencionados.

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM) GUAYAQUIL-ECUADOR.

El siguiente paso será la evaluación de cada una de las definiciones de acuerdo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes y qué necesitan?
- ¿Quiénes serían los competidores?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito (FCE) en este negocio?
- ¿Puedo satisfacer mejor las necesidades de estos clientes con relación a los competidores?
- ¿Se puede tener una ventaja competitiva?
- ¿Este negocio es atractivo para la empresa?

Una vez respondidas estas preguntas se puede proceder a elegir una definición con la cual estará identificado nuestro negocio.

### **1.2.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

Una vez reconocido nuestro negocio el siguiente paso será conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene nuestro negocio y para ello utilizaremos el Análisis FODA.

El análisis FODA es una metodología que permite relacionar los aspectos externos del negocio (oportunidades y amenazas) con aspectos internos (fortalezas y debilidades) con el fin de diseñar estrategias que permitan aprovechar lo mejor de ambos entornos<sup>1</sup>.

Este análisis se lo realiza en forma de matriz la cual está conformada por las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

El análisis FODA se puede realizar en conjunto con otras técnicas que llevarán al desarrollo de un mejor plan estratégico para el negocio. Estas técnicas son el *Análisis PEST* para estudiar el ambiente externo de la empresa y el *Análisis de la Cadena de Valor* para el interno. Estos métodos se explicaran a continuación.

---

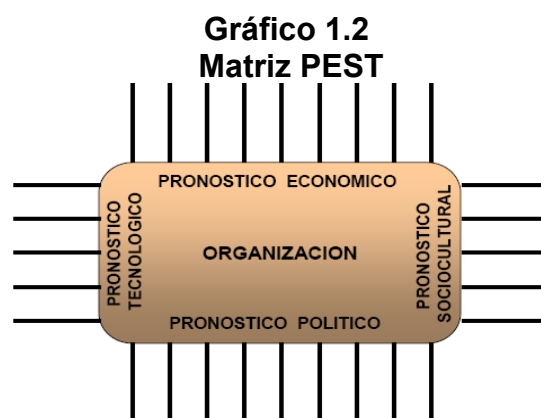
<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM) GUAYAQUIL-ECUADOR.

### 1.2.3.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social, tecnológico)

El análisis PEST mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

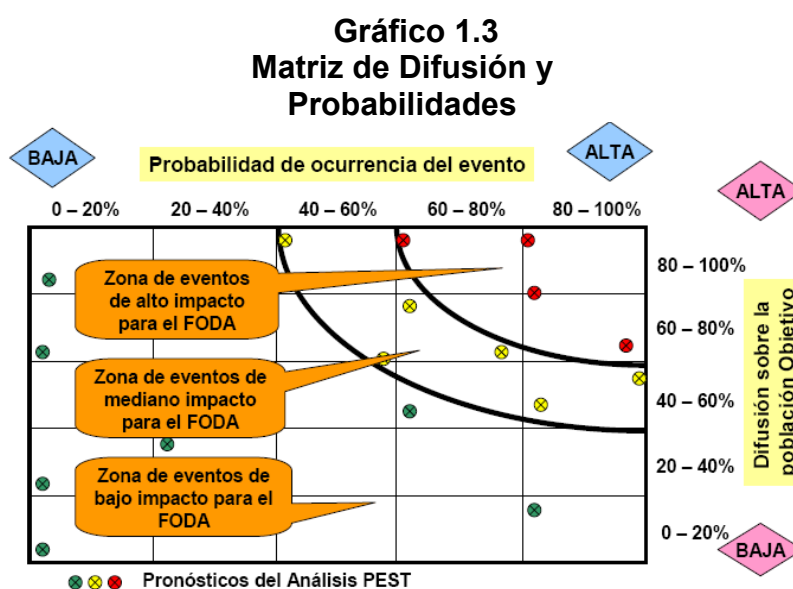
Es necesario conocer que la organización puede encontrar sus oportunidades o sus amenazas en alguna de las perspectivas antes mencionadas.

Este análisis es una contribución importante para formar la matriz FODA, porque de aquí pueden salir conclusiones relevantes de la situación externa, es decir, las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el negocio que se lleva. La matriz PEST tiene la siguiente forma:



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

Una de las técnicas a la cual está asociada esta herramienta es la Matriz de Difusión y Probabilidades (ver gráfico 1.3) que nos ayuda a conocer cuáles son los eventos de bajo, mediano y alto impacto. Siendo los eventos de Alto y Mediano impacto los escogidos para formar parte de la Matriz FODA. Estos eventos pueden ser tanto Oportunidades como también Amenazas.



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

### 1.2.3.2 Análisis de la Cadena de Valor

En esta etapa vamos a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que se encuentran distribuidas a lo largo de la cadena de valor, es decir, las actividades que realiza la organización para su adecuado funcionamiento. Este es un análisis de gran

ayuda para construir nuestra matriz FODA, teóricamente este análisis se realiza estudiando dentro de la organización los siguientes puntos:

**Actividades Primarias o de Valor:** *En donde se analiza la parte operativa de la empresa tales como son la:*

- Logística de Entrada.
- Manufactura y Operaciones.
- Logística de Salida.
- Mercadeo y Ventas.
- Servicio al Cliente.

**Actividades de Apoyo:** *Se analiza la parte administrativa o lo que se puede llamar también parte funcional de la empresa tales como la:*

- Infraestructura y Administración.
- Recursos Humanos.
- Tecnología y Sistemas de Información.
- Abastecimiento o Adquisiciones.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM) GUAYAQUIL-ECUADOR.

Este es un ejemplo de cómo podemos ver la cadena de valor de una organización. Se aplicaría al pie de la letra en caso de trabajar con una empresa de manufactura o comercial, pero en nuestro caso será aplicado a una empresa de servicios en el cual hay la posibilidad de omitir alguno de los puntos antes mencionados, lo cual veremos en capítulos posteriores.

#### **1.2.4 Planteamientos de competitividad**

Uno de los objetivos que perseguimos al hacer una planificación estratégica es que cada día el negocio sea más competitivo, para ello debemos analizar el entorno del negocio y es de gran ayuda citar el modelo descrito por Michael Porter.

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad<sup>1</sup>.

---

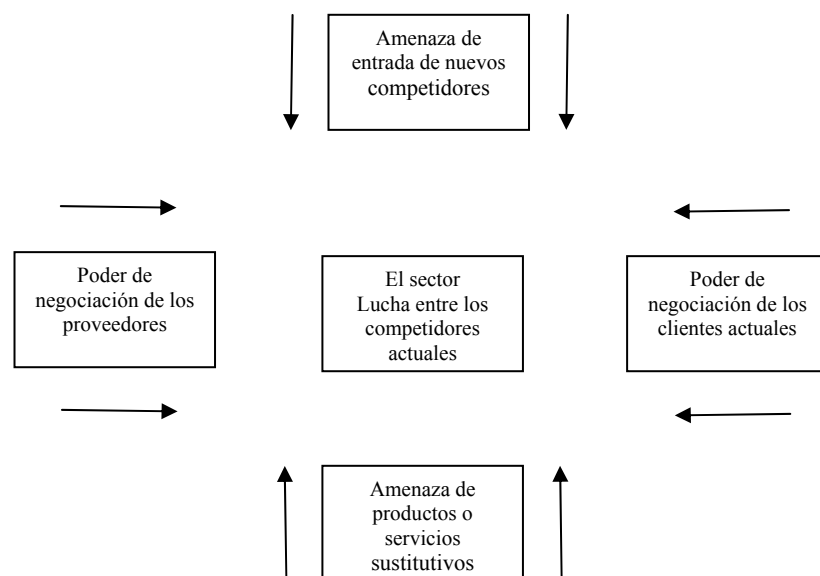
<sup>1</sup> Ramírez, T (2008) "PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD", obtenido el 04, 04, 2008, desde [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)



### 1.2.5 Modelo de las cinco fuerzas

**Las cinco fuerzas.** El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico 1.4) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

**Gráfico 1.4**  
**Fuerzas determinantes de la competencia.**



Fuente: Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad<sup>1</sup>.

### 1.2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es cuando un nuevo competidor entra por primera vez a un sector y trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales que le permitan desarrollarse.

Estas empresas al entrar a un determinado sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre éstos se destacan los siguientes:

- **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, debido a que esto obliga a quien pretende entrar a un sector a gastar

---

<sup>1</sup> Ramírez, T (2008) "PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD", obtenido el 04, 04, 2008, desde [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)

mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

- **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes en un sector.
- **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

- **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

#### **1.2.5.2 El poder de proveedores y consumidores**

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores o los consumidores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

Un punto importante para una empresa es encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir negativamente en las decisiones de este.

#### **1.2.5.3 Amenaza de sustitutos**

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

#### **1.2.5.4 Intensidad de la rivalidad**

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad<sup>1</sup>.

#### **1.2.6 Identificación de los Stakeholders (Grupos de Interés) y sus Necesidades.**

---

<sup>1</sup> Ramírez, T (2008) "PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD", obtenido el 04, 04, 2008, desde [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)

Los gerentes están comenzando a comprender que el éxito de los negocios y la rentabilidad sostenible inicia con un balance entre la identificación de los STAKEHOLDERS o llamados también grupos de interés, y en la adecuada satisfacción de las necesidades de éstos.

Los STAKEHOLDERS son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones de interés cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende la organización<sup>1</sup>.

Es muy importante que los líderes comprendan que esta relación de partida doble entre la organización y los Stakeholders es crítica para la sostenibilidad en el largo plazo.

Los Stakeholders se clasifican en: **Internos y externos**.

Los Stakeholders *internos* son aquéllos que están dentro de la empresa y éstos pueden ser: Socios, Accionistas, empleados, equipo gerencial, sindicatos internos, etc. Mientras que los *externos* son aquéllos que actúan fuera de la empresa pero que son de gran importancia para la misma, los que pueden

---

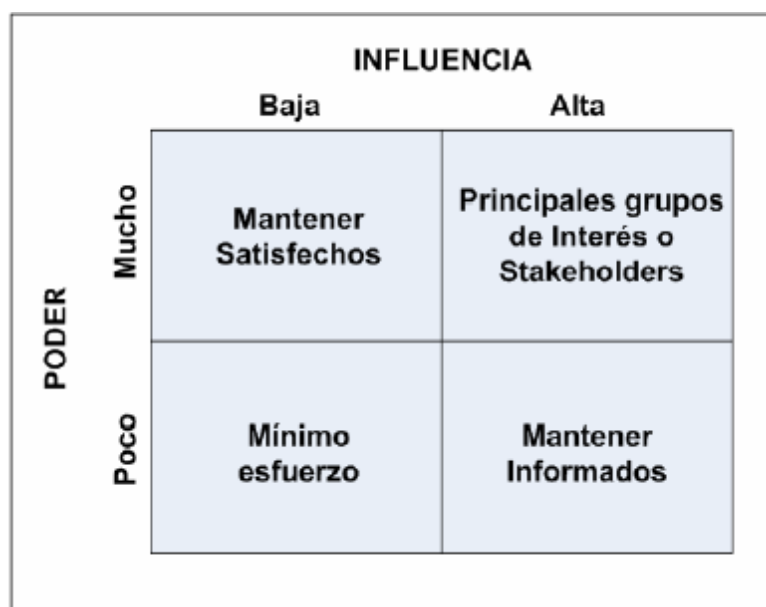
<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.

ser: Clientes, proveedores, bancos, gobierno, medio ambiente, etc.

Cada uno de estos grupos tiene necesidades y pueden tener cierta clasificación dentro de la empresa, por lo cual deben ser identificadas dependiendo del negocio que se esté llevando o que se vaya a crear.

Existe una metodología que nos ayuda a identificar de forma sencilla a estos grupos y se le llama la Matriz de Influencia – Poder (Ver gráfico 1.5).

**Gráfico 1.5**  
**Matriz de Influencia – Poder**

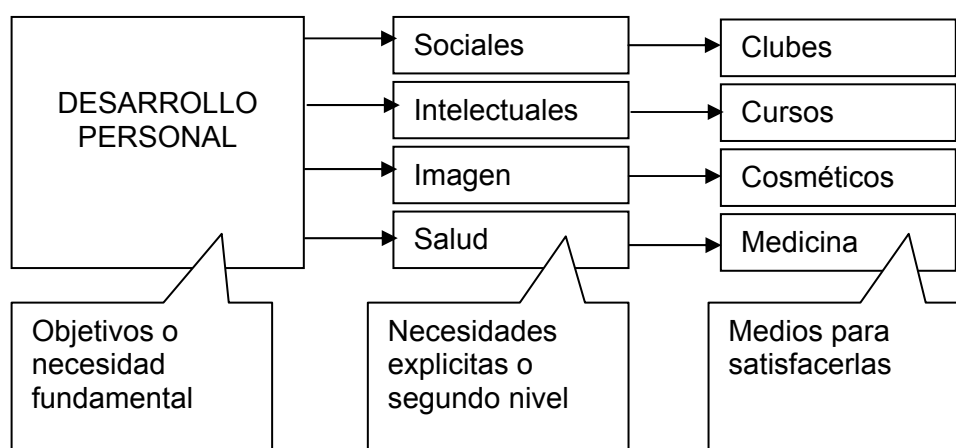


Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

Esta matriz me permite saber en qué magnitud o rango mis Stakeholders tienen influencia y poder dentro de las actividades de la empresa y así conocer en qué grupo hay que trabajar para satisfacerlos o aprovechar las oportunidades que tenemos.

Una de las partes relevantes de este análisis es que encontraremos diferentes necesidades de estos grupos de interés las cuales una vez identificadas debemos ser muy juiciosos a la hora de querer satisfacerlos, es decir no caer en el error de confundir **necesidades** con **medios** disponibles para satisfacerlas<sup>1</sup> (Ver gráfico 1.6).

**Gráfico 1.6**  
**Diferencia entre necesidades y medios**



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

### 1.2.7 Reconocimiento del Cuadro Estratégico de la Empresa



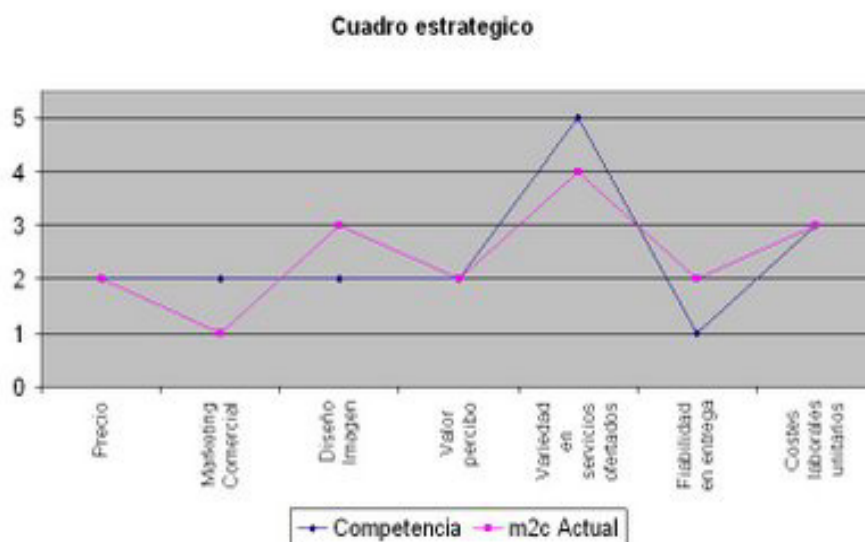
En esta parte del proceso para construir el plan estratégico vamos a tratar de definir el perfil estratégico de referencia actual y futuro y además de concretar el nuevo posicionamiento competitivo o nuevas formas de sobresalir ante la competencia.

Cuando se llega a concretar el perfil futuro del negocio, éste nos permite identificar para cada factor de competitividad cuál es el diferencial esperado entre la situación presente y la deseada en el futuro para el negocio.

Utilizaremos una herramienta para ilustrar ambas situaciones del negocio (actual y futura) elaboraremos su Cuadro Estratégico. El cuadro estratégico (Ver gráfico 1.7) es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia, éste cumple dos propósitos. El primero es plasmar el **esquema actual de la empresa y de la competencia** en el mercado conocido, a fin de arrojar luz sobre las inversiones de diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. Para esto diseñamos una gráfica

con dos ejes. El horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria, en nuestro caso la empresa auditora, y alrededor de las cuales gira la competencia. El eje vertical corresponde a los rangos de valores. El segundo propósito es definir la estrategia en términos de cuáles variables se van a tener en cuenta y con qué criterios se van a manejar para ser activamente competente ante los posibles rivales que haya en el mercado.

**Gráfico 1.7**  
**Ejemplo de cuadro estratégico**

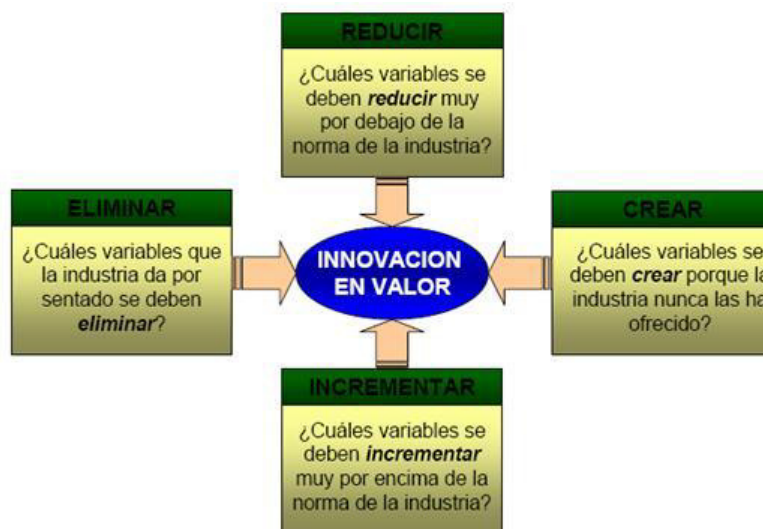


Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

A partir del perfil estratégico actual será necesario replantear el

nuevo perfil estratégico basado en la matriz de las 4 acciones “eliminar – incrementar- reducir- crear”<sup>1</sup> (Véase gráfico 1.8).

**Gráfico 1.8**  
**Matriz de las 4 Acciones**



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

**Reducir:** ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

**Eliminar:** ¿Cuáles variables que la industria da por sentada se deben eliminar?

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) “Metodología para la Gestión Basada en el BSC”. Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM) GUAYAQUIL-ECUADOR.

**Incrementar:** ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

**Crear:** ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Una vez implementada la matriz “eliminar – incrementar- reducir- crear” tendremos una nueva curva de valor, que definirá el perfil estratégico futuro.

Tomemos en cuenta que la matriz descrita nos dan solamente pautas que podemos seguir para elaborar un cuadro estratégico y lo cual no lo convierte en algo obligatorio de ejecutar, pero sí de mucha importancia al momento de tomar decisiones cuando queremos hacer que nuestro negocio sobresalga de la competencia, lo cual se lo analiza en el siguiente punto de este capítulo.

### **1.2.8 Retos Estratégicos o Búsqueda de Nuevas Formas de Hacer Negocio.**

Se trata de concretar los desafíos estratégicos prioritarios que se le presentan a la empresa para alcanzar el posicionamiento competitivo futuro.

A partir del análisis de la matriz FODA y de la misión se establecerán los retos estratégicos. Estos deben ser precisos y claros ya que si abrimos muchos frentes de actuación o acción corremos el riesgo de no poder abordarlos con la intensidad requerida. Grandes autores como son W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) y su éxito “La estrategia del Océano Azul” nos dicen que “Debemos ser capaces de dejar la competencia destructiva entre las empresas y tratar de diferenciarnos de ella (encontrar nuevas formas de hacer negocio) para alcanzar el éxito en el futuro<sup>1</sup>”.

### **1.2.9 Determinación de la Misión Organizacional**

Una vez realizado cada uno de los pasos anteriores, la información que ahora tendremos de la empresa es mucho más consistente, ya que como dijimos en capítulos anteriores todo es una orientación para desarrollar la misión, visión y otras componentes que debería tener un plan estratégico.

Entonces cuando hayamos entendido el propósito de lo realizado, podemos ahora sí, empezar a desarrollar lo que es la misión de la empresa.

---

<sup>1</sup> W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”, Harvard Business School Press.

*“La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares<sup>1</sup>”.*

Es la razón de ser de una organización y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

Típicamente identifica clientes, sus necesidades fundamentales y cómo la empresa las está atendiendo.

La misión tiene ciertas características que se deben tratar de cumplir como son:

- Definir el negocio de la organización.
- Ser suficientemente limitada como para excluir ciertos negocios y suficientemente amplia como para permitir el crecimiento de la compañía.
- Distinguir a la organización de otras.
- Servir de marco para la evaluación de actividades actuales y futuras.
- Ser expresada en términos para ser comprendida y recordada por todos los miembros de la organización.

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) “Metodología para la Gestión Basada en el BSC”. Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)” GUAYAQUIL-ECUADOR.

- Ser definida mediante la participación de todas las personas de la organización<sup>1</sup>.

Además se debe conocer que una misión bien formulada permite a los directivos de las organizaciones hacerse preguntas tales como:

- ¿Hay algo que no estamos haciendo y que deberíamos estar haciendo?
- ¿Estamos haciendo cosas que no deberíamos hacer más?
- ¿Estamos haciendo cosas que deberíamos continuar haciendo pero de manera diferente?<sup>2</sup>

Es preciso conocer las pautas y poder plasmar una buena misión para la empresa, y mientras más específicos seamos para aquello nuestra misión se quedará en el corazón de cada integrante del negocio. El paso posterior es plantear la visión organizacional.

### **1.2.10 Determinación de la Visión Organizacional**

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.

<sup>2</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.

Es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en un plazo definido y esto por lo general se lo proyecta de 3 a 5 años.

Así como la misión, la visión tiene características que deberían tomarse en cuenta como:

- Definir un estado futuro deseado, y no buscar mejorar solamente en el pasado.
- Estar relacionada con la misión de la compañía.
- Ambiciosa pero viable.
- Con un tiempo definido para alcanzarla.
- Atractiva para provocar ilusión.
- Ser expresada en términos suficientemente claros y resumidos como para ser comprendida y recordada por todos los miembros de la organización.
- Consensuada por todas las personas de la organización<sup>1</sup>.

### **1.2.11 Determinación de los Temas Estratégicos**

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.



Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial.

Éstos se basan en los resúmenes del Análisis FODA, Análisis de Mercado y Competencia, Propuesta de Valor, y las declaraciones de la Misión y la Visión.

Su identificación permite definir una serie de objetivos en las principales dimensiones de la empresa (Finanzas, RRHH, Canales, Sistemas, etc.). Y su número varía entre 4 y 8 aspectos fundamentales.

Los temas estratégicos en conjunto con la Misión, Visión y Valores organizacionales formarán lo que conocemos como el plan estratégico organizacional.

Para definir los temas estratégicos podemos seguir los siguientes pasos:

1. Resumir los resultados de los Análisis Estratégicos.
2. Recopilar ideas sobre los componentes que formarán la estrategia.

3. Realizar un diagrama de afinidad para clasificar las ideas por temas comunes.
4. Clasificar los temas estratégicos.

Una vez desarrollado este paso procederemos a realizar un análisis de cobertura de los temas estratégicos con respecto a cada uno de los Análisis estratégicos que hicimos previamente, para esto utilizamos la Matriz de Cobertura de Temas Estratégicos<sup>1</sup> (Ver Gráfico 1.9).

**Gráfico 1.9**  
**Matriz de Cobertura de Temas Estratégicos.**

TEMAS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO						
	Negocio	Análisis FODA	5 Fuerzas	Stakeholders	Propuesta de Valor	Misión y Visión	
Marketing y Publicidad	2	2	2	1		2	9
Clientes contentos	3	1	1	3	3	3	14
Procesos de producción efectivos		2	3	1	2	1	9
Alianzas con proveedores		3		2			5
	5	8	6	7	5	6	

Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

Con esta matriz podemos determinar cuáles son los temas estratégicos que formarán parte del plan estratégico de la

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM) GUAYAQUIL-ECUADOR.

organización dependiendo del grado de cobertura que obtenga cada uno de ellos.

### **1.2.12 Determinación de los Valores Organizacionales**

Los valores definen la manera de ser de la Organización y los podemos definir contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras convicciones y creencias?
- ¿Cómo nos presentamos ante los miembros de nuestra organización y comunidad?
- ¿Cómo lograremos que nuestro personal represente nuestros valores en todas las instancias de nuestra actuación profesional?

Así como en la elección de los temas estratégicos, para escoger los valores que representarán a las organizaciones se utiliza una Matriz que relaciona los Valores definidos con los temas estratégicos antes encontrados (Gráfico 1.10).

**Gráfico 1.10**  
**Relación de los Valores con los Temas Estratégicos**

VALORES	TEMAS ESTRATÉGICOS				
	Marketing y Publicidad	Cientes contentos	Procesos de producción efectivos	Alianzas con proveedores	
Calidad	2	3	3		8
Honestidad		1			1
Respeto	1	2		3	6
Innovación constante	3	1	2		6
	6	7	5		

Verificación del grado de cobertura de los valores elegidos.

Valores escogidos para apoyar de mejor forma a los temas estratégicos.

Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

De esta manera una vez realizado todo este proceso y puesto en práctica cada uno de los conceptos mencionados se crea el plan estratégico para un negocio.

### 1.3 Introducción al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

En los últimos dieciséis años en el mundo ha venido evolucionando un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced

Scorecard" (BSC), también llamado Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan

& Norton en 1992<sup>1</sup>. Al principio fue desarrollado como un sistema de medición para empresas industriales, pero a través del tiempo se ha convertido en el eje del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Por ello se ha convertido en el gran aliado de los directivos de las más grandes compañías del mundo debido a que el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión y en sí de todos sus objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> KAPLAN & NORTON (1996), "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" HARVARD BUSINESS SCHOOL, USA.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía, o dicho de otra forma comunicar si estamos cumpliendo con dicha visión.

Pero conocer la **visión** no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando<sup>1</sup>.

El segundo peldaño en este proceso es monitorear la estrategia.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente, el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias

---

<sup>1</sup> ING. FERRER, L (2008), "Balanced Scorecard: De la estrategia a los Resultados", obtenido el 02/04/2008, desde Biblioteca Virtual: eurnet.net.

es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.

**Gráfico 1.11**  
**Modelo de Gestión del Balanced Scorecard**



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios .

### 1.3.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Es fácil observar que hoy en día las evaluaciones del desempeño, basadas en medidas financieras ya no son suficientes en un entorno de negocios tan complejo. Motivo por el cual las empresas están adoptando este sistema de monitoreo gerencial para medir su estrategia. Por todo aquello se han visto en la necesidad de no solo medir la parte tangible



de la empresa sino también la parte intangible de la misma, Kaplan y Norton desarrollaron esta herramienta adaptable a cualquier tipo de negocios.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, como son el: Desempeño financiero, Conocimiento de los Clientes, Procesos Internos del Negocio y Aprendizaje/Crecimiento para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan con los objetivos de los clientes y accionistas.

El BSC provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización. El Balanced Scorecard se desarrolla bajo ciertas etapas que debe desarrollar el negocio. Y estas son:

1. Formular la Visión de la Organización.
2. Formular la Estrategia.

3. Definir la oferta de valor.
4. Establecer objetivos según las perspectivas de Cliente, Financiera, procesos, Aprendizaje y crecimiento.
5. Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto.
6. Establecer iniciativas para la acción<sup>1</sup>.

En resumen lo que queremos conseguir es traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que me permitan validar y ejecutar mi plan estratégico. Y algo muy importante es saber cuáles son los tipos de indicadores que vamos a tratar, por ello vamos a citar su definición a continuación:

**Indicadores de Resultados.-** Son aquellos indicadores que miden el impacto de nuestras decisiones, es decir reflejan lo que ya pasó y son típicamente financieros, por lo general son medidos después del hecho. Ejemplo: Ventas, Rentabilidad, etc.

**Indicadores Impulsores.-** Son indicadores no financieros que permiten predecir el impacto de nuestras decisiones, es decir

---

<sup>1</sup> GRUPO KAIZER (2008) “¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?”, obtenido el 14/03/2008 desde GestioPolls.com.

reflejan lo que puede pasar. Ejemplo: Número de errores, tiempos de entrega, etc.

Una vez aclarado estos dos conceptos procedemos a revisar cada una de las perspectivas que podemos estudiar en nuestro proyecto que haciendo referencia a las etapas de desarrollo nos ubicaríamos en la cuarta etapa que trata sobre el desarrollo de los objetivos estratégicos según la perspectiva que se estudie y que vamos a definir a continuación.

#### **1.3.1.1 Perspectiva financiera**

Podría parecer que establecer objetivos financieros resulta ser una labor sencilla ya que tradicionalmente se han venido implantando indicadores de este tipo en las organizaciones.

En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, etc., que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas.

Pero también es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Algo importante que debe considerarse es la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes:

**Gráfico 1.12**  
**Ciclo de vida del producto.**



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios.

En la fase de Introducción, la estrategia pasa por la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas obtenidas, las cuales aunque se encuentran en periodo de intenso crecimiento, parten aún de un nivel muy reducido. El coste de producción de cada unidad es alto y, a veces, el rendimiento es negativo.

Cuando el negocio se encuentra en fase de Desarrollo se requieren aún grandes inversiones, no tanto en desarrollo como en logística y publicidad, pero las ventas comienzan a ser elevadas, aportando mayor cantidad de recursos, que es necesario determinar si son dedicados a reducir el precio o a una mayor promoción del producto.

Un producto en fase de Madurez ha conquistado un mercado y los costes han seguido reduciéndose, por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Las ventas se estabilizan y tras un periodo, determinado por la actividad de la competencia y por la posibilidad de especialización, puede haber llegado la hora de pensar en una renovación del producto.

Las circunstancias cambiantes del mercado y la posible saturación, hacen caer el producto en una situación de Declive. Las ventas disminuyen pero se mantienen los beneficios, ya que no es necesaria ninguna inversión.

Otra clasificación de los productos nos la proporciona la llamada Matriz de Boston (Ver gráfico 13), la cual clasifica los elementos vendibles en relación con el crecimiento total del mercado y la penetración en dicho mercado de nuestro producto.

**Gráfico 1.13**  
**Matriz de Boston**



Fuente: Material del Tópico de Inteligencia de Negocios

Producto "Niño".- Baja cuota de participación en un mercado de crecimiento elevado. Necesita una gran inversión para desarrollarlo. Puede producir un flujo de caja negativo. Hay que preguntarse si tiene asegurado un potencial futuro.

Producto “Perro”.- Baja cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento. Suele tener un flujo de caja negativo. Puede requerir importantes recursos para sostenerlo.

Producto “Vaca”.- Elevada cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento. Requiere bajo coste para sostenerlo. Elevado retorno con un flujo de caja positivo.

Producto “Estrella”.- Elevada cuota de participación en un mercado de elevado crecimiento. Elevado potencial de beneficios. Requiere vigilancia a fin de no perder la ventaja conseguida<sup>1</sup>.

### **1.3.1.2 Perspectiva del cliente**

Objetivos como “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar la cuota de mercado” constan entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

---

<sup>1</sup> AENOR EDICIONES, “Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores” NORMA UNE 66175:2003. Madrid – España.

En la perspectiva del cliente se deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades:

1. En primer lugar debemos conocer quién o quiénes son verdaderamente nuestros clientes, ya que dentro del proceso de distribución comercial del producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final.
2. Una vez conocido nuestro cliente o clientes, nos interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y cómo pueden ser cumplidas.
3. Debemos tener en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.
4. Al saber cuáles son los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta



comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplir las condiciones de plazos, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas y facturas.

5. Posteriormente a la entrega, aún debemos cumplir condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, como puede ser la duración, condiciones de funcionamiento, degradación del coste residual o compensaciones por fallos ocultos, que, con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra.

En cada una de las condiciones anteriores se puede dar un objetivo controlable mediante un indicador. Deberán ser considerados aquéllos más adecuados

para su inclusión en cada perspectiva, para poder diseñar un Cuadro de Mando Integral equilibrado.

### 1.3.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Toda empresa tiene una cadena de valor por la cual éste es creado y entregado al cliente. El enfoque del BSC obliga a alinear los distintos pasos de la cadena mediante estrategias específicas, para satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes.

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso.

Los procesos internos que crean la cadena de valor son:

1. **Innovación:** procesos críticos para el futuro éxito de la empresa. Se centran en beneficios que los clientes pueden valorar en el futuro.

2. **Operacionales:** relacionados con la entrega de forma eficiente, consistente y a tiempo de los productos y servicios.
3. **Servicio post-venta:** incluyen procesos de pagos y garantías, actividades para asegurar la satisfacción del cliente, etc.

En el enfoque del BSC, las exigencias de desempeño de los procesos internos deberían derivarse de las expectativas de las entidades externas. Se deben establecer parámetros específicos y monitorearlos a lo largo de la cadena<sup>1</sup>.

#### **1.3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.

---

<sup>1</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR

### **1.3.2 Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica.

Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionadas con la misión y al desarrollo de capacidades de gestión.

### **1.3.3 Mapas Estratégicos**

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

## **1.3.4 Indicadores y sus metas**

### **1.3.4.1 Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se deben tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.

### **1.3.4.2 Metas**

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo.

## **1.3.5 Iniciativas Estratégicas**

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran. Aquí se encontrarán los proyectos que se deben ejecutar para que de alguna manera se alcancen las metas propuestas y se cumplan los objetivos estratégicos.

Otros de los conceptos que vamos a tratar en nuestro trabajo son referentes a instrumentos estadísticos para la captura de información donde es conveniente nombrar algunos conceptos que serán de gran importancia.

#### 1.4 Conceptos Estadísticos

En esta parte del capítulo citaremos algunos conceptos estadísticos importantes que nos ayudarán a comprender el capítulo quinto, los cuales son:

**Censo:** Estudio de todos los entes de la población.

**Encuesta:** Estudio de un subconjunto de la población en base a una muestra representativa tomada de manera aleatoria.

**Unidad de observación:** Es el objeto sobre el cual se realiza una medición. Esta es la unidad básica de observación, a veces llamado elemento. En los estudios de poblaciones humanas, con frecuencia ocurre que las unidades de observación son los individuos.

**Población objetivo:** Es la colección completa de observaciones que deseamos estudiar. La definición de población objetivo es una parte importante, y con frecuencia difícil, del estudio.

**Muestra:** Es un subconjunto de la población.

**Población muestreada:** Es la colección de todas las unidades de observación posibles que podrían extraerse en una muestra: en otras palabras, es la población de donde se extrae

**Unidad de muestreo:** Es la unidad donde realizamos la muestra.

**Marco muestral:** Es la representación de los elementos de la población objetivo. Consiste en una lista o conjunto de instrucciones para identificar la población objetivo. Ejemplo: Lista de Directorio telefónico de una asociación, o la lista de empresa de una industria.

**Muestreo aleatorio simple:** Se toma una muestra de tamaño  $n$  subconjunto de la población en estudio donde todos los entes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados<sup>1</sup>.

### **Tamaño de la muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra es necesario que tengamos en cuenta algunos factores importantes tales como:

**Porcentaje de confianza.-** pues es el porcentaje de confianza que existe para generalizar los resultados obtenidos de la muestra a la población. Es decir con un porcentaje del 100% generalizaríamos los resultados con total seguridad, sin embargo para conseguir esto sería necesario que investigáramos a toda la población.

---

<sup>1</sup> SHARON, L (2000) "MUESTREO: Diseño y Análisis", edición en español, Internacional Thomson Editores, México.



**Porcentaje de error.-** es el error que estamos dispuestos a asumir al generalizar las características de la muestra hacia la población. También podríamos verlo como la probabilidad de dar como verdadera una hipótesis falsa o la probabilidad de no aceptar una hipótesis que en realidad es verdadera. Lo ideal sería que la probabilidad de equivocarnos fuese nula es decir que fuese un evento imposible sin embargo esto solo se da cuando investigamos a toda la población.

**Nivel de variabilidad.-** es la probabilidad con la que aceptamos o no aceptamos la hipótesis que queremos probar, el cual también puede ser obtenido de un estudio anterior e inclusive de una prueba piloto. En caso de no existir valores históricos de esta medida entonces comenzamos hablar del uso de la máxima variabilidad en la cual  $p$  y  $q$  toman el valor de 0,5.

Contando con estos tres factores procedemos a calcular el tamaño de la muestra de la siguiente forma:

### **Notación**

La notación a utilizar en nuestros cálculos será la siguiente:

$N$  = Tamaño de la Población

$n$  = Tamaño de la muestra

$e$  = Error de muestreo

$\alpha$  = Coeficiente de confianza

$Z_{\alpha/2}$  =  $(1 - \alpha/2)$  percentil de la norma

$$n_0 = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 (p)(q)}{(e)^2}$$

Si trabajamos con una población finita es necesario que hagamos la corrección para poblaciones finitas.

El factor  $(1 - \frac{n}{N})$  se conoce como la corrección para poblaciones finitas. Intuitivamente se debe hacer esta corrección, pues para las poblaciones pequeñas, la fracción de muestreo  $\frac{n}{N}$  es mayor, la información que tenemos de la población también es mayor y, por tanto, la varianza es menor<sup>1</sup>.

Ya con la corrección tenemos que el tamaño de la muestra obtenido es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Una vez definido todos los conceptos involucrados en el desarrollo de nuestra tesina, vamos a proceder a la aplicación de cada uno de ellos.

Empezando con la descripción de la Empresa para irnos familiarizando con el negocio.

---

<sup>1</sup> SHARON, L (2000) "MUESTREO: Diseño y Análisis", edición en español, Internacional Thomson Editores, México.

# CAPÍTULO II

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

En este capítulo describiremos la situación inicial de la Empresa en la que hemos realizado nuestro proyecto a manera de consultoría, especificando que la información que presentaremos a continuación desde los antecedentes hasta los servicios que ofrece ya era parte del día a día de la organización y fue proporcionada por la compañía para el presente trabajo.

### 2.1 Antecedentes

Se trata de una empresa real fundada en Junio del 2000 en Guayaquil-Ecuador, año de especial recordación para los

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa donde se realizó la consultoría (Septiembre 2008 – Enero 2009)  
GUAYAQUIL - ECUADOR

ecuatorianos por constituir el final de la utilización del sucre como moneda de curso legal y dar paso al dólar de los Estados Unidos de América como nueva moneda en el Ecuador. La confianza en su país a pesar de la marcada crisis económica que se vivía producto de la debacle del sistema financiero, hizo ver a esta crisis como una gran oportunidad más que como una amenaza, razón por la cual tres excelentes profesionales decidieron formar su propia compañía como una firma de contadores independientes y así brindar una alternativa en servicios profesionales de Auditoría y Asesoría financiera y tributaria al sector empresarial, ofreciendo servicios profesionales eficientes y eficaces con una inversión razonable.

## **2.2 Información Corporativa<sup>1</sup>**

La compañía contaba con una misión y visión establecidas con anterioridad por los socios, definidas bajo su percepción y sin aplicar metodología alguna para llegar a las mismas. Más adelante crearemos el plan estratégico de la empresa, dando paso a una nueva misión y visión establecidas para su negocio.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa donde se realizó la consultoría (Septiembre 2008 – Enero 2009)  
GUAYAQUIL - ECUADOR

### **2.2.1 Visión de la Empresa**

“Satisfacer las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes, contribuyendo con la creación, desarrollo y transformación de organizaciones, basados en nuestro enfoque de conocimiento del negocio, con el propósito de lograr una rentabilidad que retribuya a sus accionistas y colaboradores y así participar en el desarrollo de nuestro país”.

### **2.2.2 Misión de la Empresa**

“Esta firma comprende la prestación de servicios especializados de auditoría y consultoría de alta calidad, a través de una asesoría profesional ágil y efectiva”

## **2.3 Servicios<sup>1</sup>**

La firma cuenta con la experiencia de profesionales en el Área de la Auditoría capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes, a quienes se les proveerá de información oportuna y una asesoría acorde a los requerimientos de su organización.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa donde se realizó la consultoría (Septiembre 2008 – Enero 2009)  
GUAYAQUIL - ECUADOR

### **2.3.1 Auditoría**

La compañía es capaz de llevar a cabo una exhaustiva auditoría financiera a cualquier tipo de empresa, pequeña o grande, simple o compleja y para asegurar que todas las auditorías sean realizadas con normas de calidad de manera consistente, con la finalidad de:

- Contribuir a que la organización cumpla su objetivo.
- Realizar un control eficiente y efectivo de las operaciones.
- Encontrar soluciones a cada necesidad.
- Brindar seguridad y confianza a sus clientes respecto de la información financiera que se maneja.

### **2.3.2 Asesoría tributaria**

Como parte de su auditoría, revisan el cumplimiento de las obligaciones tributarias de sus clientes, emitiendo un Informe de Cumplimiento el cual anualmente es remitido a la administración tributaria según lo determina la norma correspondiente. De igual forma proveen información permanente de actualización tributaria por cambios en la

legislación o proyectos de ley que puedan afectar o beneficiar las operaciones de sus clientes.

### **2.3.3 Outsourcing**

Liberan a cualquier empresa de ciertas tareas de soporte que consumen gran cantidad de tiempo y así permitirle concentrar su atención, recursos y talentos en las actividades principales de su negocio, lo que se verá reflejado con seguridad en los resultados que usted espera.

Al contratar nuestros servicios usted obtiene:

- Servicio personalizado.
- Confidencialidad en el manejo de la información.
- Calidad en el servicio prestado.
- Valor agregado fácilmente comprobable por usted.

Los servicios de Outsourcing están destinados a las siguientes áreas:

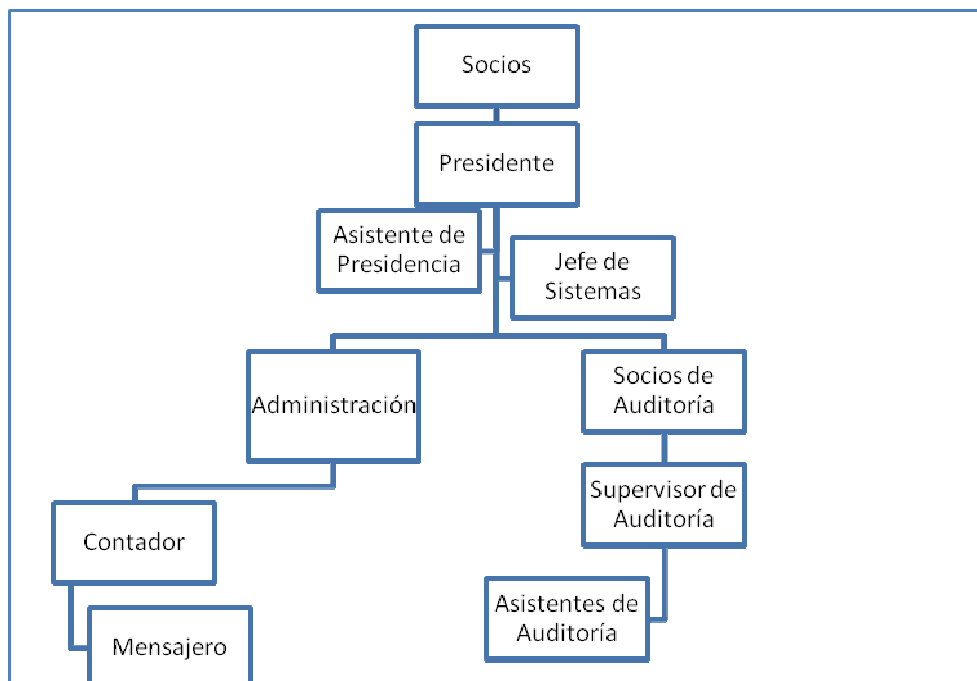
- Contabilidad
- Nómina
- Trabajos especiales.

## 2.4 Estructura

El equipo de profesionales cuenta con la experiencia necesaria para buscar soluciones a las necesidades de sus clientes. La empresa cuenta con doce personas altamente capacitadas en sus áreas respectivas.

A continuación se detallará la estructura organizacional de la empresa (Ver Gráfico 2.1) y además el rol que desempeña cada empleado, este organigrama lo construimos en base a datos proporcionados por el gerente de la empresa debido a que no existía organigrama alguno:

**Gráfico 2.1. Organigrama de la Empresa**



Fuente: Datos Proporcionados por la Empresa y construido por los Autores del Proyecto.



- **Socios:** Son las tres personas que fundaron la empresa y que son partícipes en la toma de decisiones trascendentales para el desarrollo de la compañía.
- **Presidente:** Es uno de los socios, y es el responsable de las actividades diarias que realiza la empresa.
- **Asistente de Presidencia:** Es la encargada de apoyar la gestión de la presidencia en las reuniones que éste asista.
- **Jefe de Sistemas:** Es la persona que se encarga del desarrollo y mantenimiento de los sistemas que maneja la empresa.
- **Socios de Auditoría:** Es el conjunto de profesionales en Auditoría que se encargan del desarrollo de las consultorías a las empresas, de asignar el personal y las tareas que desempeñarán cada uno de ellos. La empresa cuenta con dos socios de auditoría.
- **Supervisor de Auditoría:** Es la persona encargada de la revisión y supervisión en el desarrollo de las consultorías.
- **Asistentes de Auditoría:** Son los encargados de realizar el trabajo de campo para llevar a cabo el proceso de Auditoría. Son dos personas para este trabajo.
- **Administración:** Es el departamento encargado de los procesos de gestión de la empresa.

- **Contador:** Es el encargado de la parte financiera de la compañía y de llevar la contabilidad.
- **Mensajero:** Es la persona encargada de las gestiones de entrega y recepción de documentos y paquetes.

## 2.5 Principales Clientes de la Empresa<sup>1</sup>

**La compañía** cuenta por el momento con cinco clientes, que representan ingresos suficientes para el sostenimiento y desarrollo de la empresa.

Cabe recalcar que estos clientes han sido fijos durante los últimos 3 años, motivo por el cual son la fuente principal de ingresos de la empresa. Pero además la compañía realiza consultorías y auditorías financieras a otras empresas que requieran sus servicios por trabajos a corto o largo plazo. Hasta el momento la empresa ha crecido de forma moderada y poco a poco se va posicionando de manera efectiva al mercado en el cual están compitiendo.

Esta ha sido la descripción de la empresa que será materia de este trabajo y en la cual vamos a implementar las técnicas y herramientas aprendidas en el Tópico de Inteligencia de Negocios<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la empresa donde se realizó la consultoría (Septiembre 2008 – Enero 2009) GUAYAQUIL – ECUADOR

<sup>2</sup> ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.

# CAPÍTULO III

## 3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1 Procedimiento para establecer cuál es su Negocio

En esta primera etapa vamos a establecer de manera correcta cuál es el Negocio al que se dedica la empresa, para lo cual se va a hacer una lista de todas las posibles definiciones en función de:

- **Según el producto:** Ofrecer servicios de consultoría.
- **Según el beneficio hacia el cliente:** brindar al cliente asesoría acorde a sus necesidades y la satisfacción del mismo.
- **Según las capacidades de la empresa:** Es una empresa independiente capaz de brindar un excelente servicio de asesoría eficiente y eficaz manteniendo la confidencialidad de la información.

Luego realizamos un análisis de las definiciones para escoger la que más se apega a nuestro negocio, para lo cual vamos a identificar el grado de relación que tienen con las preguntas planteadas a continuación dándole una puntuación de 1 a la que menos se relaciona y 3 a la más relacionada con la definición.

Dichas puntuaciones fueron asignadas mediante un consenso entre los socios para saber con cuál de las definiciones se encontraba más identificado el Negocio.

**Tabla 3.1**  
**Estableciendo la definición del Negocio**

Preguntas\Definiciones	Definición 1	Definición 2	Definición 3
¿Quiénes son los clientes y qué necesitan?	1	2	3
¿Quiénes serían los competidores?	1	2	3
¿Cuáles son los factores críticos de éxito en este negocio?	1	3	2
¿Puedo satisfacer las necesidades de estos clientes mejor con relación a los competidores?	1	3	2
¿Se puede mantener una ventaja competitiva?	1	2	3
¿Este negocio es atractivo para la empresa?	3	1	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

Fuente: Los Autores del Proyecto

Una vez evaluadas las definiciones de acuerdo a las preguntas, se escoge la de más alto puntaje, en nuestro caso nos referimos a la

**Definición 3** que comprende:

**“Es una empresa independiente capaz de brindar un excelente servicio de asesoría eficiente y eficaz manteniendo la confidencialidad de la información.”**

### **3.2 Determinación de Oportunidades y Amenazas**

#### **3.2.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico)**

En este análisis identificamos las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo y cómo se relacionan y afectan a la actividad de la empresa para lo cual las hemos agrupado dentro de cuatro pronósticos diferenciados: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico.

En conjunto con los integrantes de la empresa, llámense empleados y socios, se realizó un análisis de su entorno y como resultado se obtuvieron los pronósticos siguientes:

#### **Pronóstico Político**

- P1-Reformas a la Constitución.
- P2-Inestabilidad Política.
- P3-Acuerdos Internacionales.

- P4-Regulaciones del organismo de control (Que se regulen las competencias de los auditores).
- P5-NIIF-Cambios en la presentación de reportes financieros.

### **Pronóstico Económico**

- E1-Cambio de Moneda.
- E2-Crecimiento económico de clientes.
- E3-Nuevos impuestos.
- E4-Diversificación del mercado.
- E5-Cuentas por cobrar extendidas en los plazos.
- E6-Apertura de nuevas oficinas.
- E7-Falta de créditos para empresas de servicios.

### **Pronóstico Sociocultural**

- S1-Confrontaciones Sociales.

### **Pronóstico Tecnológico**

- T1-Cambios y avances de la tecnología.

### 3.3 Matriz de Probabilidad – Difusión

Ya establecidos los factores externos que pudieran afectar o beneficiar a la empresa es necesario evaluar el nivel de impacto de aquellos factores, para lo cual se utiliza la matriz Probabilidad – Difusión.

Cabe recalcar que en nuestro caso el reconocimiento de las zonas de impacto de dichos eventos se lo llevó a cabo mediante un taller con los socios de la empresa y el gerente, contando con la experiencia de estas personas en su negocio. En consenso con ellos, fueron identificadas las ubicaciones de dichos eventos dentro de la matriz de probabilidad – difusión.

En esta matriz ubicamos cada uno de los eventos pronosticados en el **Análisis PEST** según su nivel de probabilidad de ocurrencia y difusión sobre la población objetivo quedando clasificados en tres grupos:

Zona de eventos de alto impacto para el FODA (0.60 – 1.00)

Zona de eventos de mediano impacto para el FODA (0.40 - 0.60)

Zona de eventos de bajo impacto para el FODA (0 – 0.40)

Los eventos de alto y mediano impacto para el análisis FODA fueron los siguientes:

- P1-Reformas a la Constitución.
- P4-Regulaciones del organismo de control (Que se regulen las competencias de los auditores).
- P5-NIIF-Cambios en la presentación de reportes financieros.
- E2-Crecimiento económico de clientes.
- E3-Nuevos impuestos.
- E7-Falta de créditos para empresas de servicios.
- S1-Confrontaciones Sociales.
- T1-Cambios y avances de la tecnología.

En la zona de eventos de bajo impacto para el FODA tenemos:

- P2-Inestabilidad Política
- P3-Acuerdos Internacionales
- E1-Cambio de Moneda.
- E4-Diversificación del mercado.
- E5-Cuentas por cobrar extendidas en los plazos.



- E6-Apertura de nuevas oficinas.

Ver Anexos: Matriz de Difusión y Probabilidad

### **3.4 Determinación de Fortalezas y Debilidades**

Para efectuar la determinación de las Fortalezas y Debilidades para el análisis FODA realizamos el análisis de la cadena de valor de la empresa basándonos en las actividades de valor y apoyo.

#### **3.4.1 Cadena de Valor – Actividades de Valor**

En primera instancia determinamos las actividades que le dan valor a la empresa, luego identificamos si se trata de una fortaleza o una debilidad para ésta dentro del negocio. Además le damos una calificación del 1 al 3 que nos indica el grado de impacto de la fortaleza o debilidad que constituye esta actividad para la empresa.

**Tabla 3.2**  
**Actividades de Valor**

	F	D	Calificación
<b>Logística de Entrada</b>			
Conocer las necesidades y requerimientos de los clientes.	X		2
Conocimiento previo del negocio del cliente	X		3
Fijar honorarios		X	1
<b>Operaciones</b>			
Conocimiento general del negocio del cliente, políticas y estructura organizacional	X		2
Planificación del Trabajo de Campo		X	1
Trabajo de Campo o Revisión	X		2
<b>Logística de Salida</b>			
Documentación del trabajo realizado		X	2
Generar Recomendaciones	X		2
<b>Mercadeo</b>			
Imagen y experiencia de quienes hacen el negocio	X		2
Imagen Corporativa		X	2
<b>Servicio al cliente</b>			
Realizar seguimiento sobre las recomendaciones	X		1
Asesoría personalizada		X	2
Solución de problemas	X		1

Fuente: Los Autores del Proyecto

### 3.4.1.1 Logística de Entrada

Encontramos que la empresa posee fortalezas en esta parte del proceso debido a que se interesa en conocer muy bien a sus clientes con el fin de poder brindarles un servicio profesional personalizado. Además se identificó una debilidad al momento de establecer los honorarios de los servicios.

### **3.4.1.2 Operaciones**

Se encontraron fortalezas en la ejecución del trabajo de campo de la empresa, ya que la compañía cuenta con profesionales calificados y meticulosos en los procesos que realizan a sus clientes. Se encontró una debilidad de bajo grado en la planificación de estos trabajos ya que no cuentan con un sistema de planificación eficiente para poner en práctica.

### **3.4.1.3 Logística de Salida**

Una fortaleza de grado importante se refleja al momento en que la empresa le brinda recomendaciones a sus clientes con el fin de mejorar sus negocios y que la relación de entrega de servicios sea estrecha y continua. Una debilidad de la compañía es que no entrega un informe completo y documentado del trabajo realizado, debido a que los miembros de la empresa reconocieron que en su mayoría las recomendaciones las hacen de manera verbal en reuniones que sostienen con los clientes.

#### **3.4.1.4 Mercadeo**

En esta parte encontramos por igual una fortaleza y una debilidad ya que la compañía cuenta con una excelente imagen de quienes forman el negocio pero no cuenta con una fuerte presencia corporativa, es decir padece de un bajo reconocimiento en el mercado.

#### **3.4.1.5 Servicio al cliente**

No brindar una asesoría especializada representa una fuerte debilidad para la empresa. Es decir, el hecho de no especializar a sus auditores en temas específicos, como podría ser la auditoría ambiental, informática, etc.

#### **3.4.2 Cadena de Valor – Actividades de Apoyo**

Al igual que para las actividades de Valor efectuamos los mismos pasos para identificar las actividades de Apoyo, como se resume a continuación:

**Tabla 3.3**  
**Actividades de Apoyo**

	F	D	Calificación
<b>Infraestructura y Administración</b>			
Infraestructura y ambiente adecuados	X		2
Ubicación de las oficinas	X		2
Tamaño de las oficinas	X		3
<b>Recursos Humanos</b>			
Personal que cumple con su trabajo	X		1
Buenas relaciones interpersonales	X		1
Incentivos a los empleados		X	2
Nivel de Competencia		X	2
<b>Tecnología y Sistemas de Información</b>			
Manejo de Software por parte de los empleados		X	3
Equipamiento del Software y Hardware adecuado	X		2
Imagen en la WEB		X	2

Fuente: Los Autores del Proyecto.

#### **3.4.2.1 Infraestructura y Administración**

Esta parte representa una fortaleza muy grande ya que cuentan con oficinas propias que están acondicionadas de manera adecuada y se podrían aprovechar como por ejemplo dando seminarios a empresas, servicios de capacitación y mucho más.

#### **3.4.2.2 Recursos Humanos**

El nivel de competencias resulta una fuerte debilidad para la empresa debido a que hacen falta cursos de capacitación para llegar a un nivel de especialización

de sus empleados en sus áreas respectivas, y no existe una planificación para otorgarles incentivos y de esa manera hacer crecer la competitividad.

### **3.4.2.3 Tecnología y Sistemas de Información**

Encontramos que la empresa posee un equipamiento de hardware adecuado pero en lo que se refiere al manejo de los sistemas hace falta conocimiento por parte de los empleados para poder manejarlo y la compañía no posee una presencia apropiada en la Web.

## **3.5 Estrategias derivadas del Análisis FODA**

En primer lugar vamos a detallar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el proceso de análisis interno y externo de la empresa.

### **3.5.1 Fortalezas**

- F1. Habilidad de Negociación con los clientes.
- F2. Imagen y experiencia de quienes hacen el negocio.
- F3. Infraestructura adecuada

F4. Equipamiento del software y hardware adecuado.

F5. Información actualizada mediante suscripciones.

### **3.5.2 Debilidades**

D1. Imagen corporativa.

D2. Falta de aprovechamiento de capacidades del personal.

D3. Incentivos a los empleados.

D4. Nivel de Competencia.

D5. Manejo de Software por parte de los empleados.

D6. Dependencia y concentración en un determinado grupo de clientes

D7. Falta de planificación del trabajo que realiza la empresa.

### **3.5.3 Oportunidades**

O1. Reformas a la Constitución.

O2. Nuevos impuestos.

O3. Apertura de nuevas oficinas.

O4. NIIF-Cambios en la presentación de reportes financieros.

O5. Avances de la Tecnología.

O6. Reconocimiento de la labor del comerciante informal.

#### **3.5.4 Amenazas**

A1.Regulaciones del organismo de control. (Que se regulen las competencias de los auditores).

A2.Falta de créditos para empresas de servicios

A3.Confrontaciones Sociales.

A4. Mejora en las propuestas salariales a nuestros empleados.

A5.Crecimiento económico de los clientes.

A6. Auditores independientes que subvaloran los servicios en el mercado.

Una vez conocidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se procede a crear las estrategias que de ahora en adelante se planteará la empresa para aprovechar sus recursos y oportunidades, convertir sus debilidades en fortalezas y contrarrestar las posibles amenazas.

#### **3.5.5 Estrategias FO (Fortalezas vs Oportunidades)**

Estrategias que buscan maximizar las fortalezas con las oportunidades.



1. Planificar cursos de capacitación sobre nuevas reformas dentro de las instalaciones de la empresa.
2. Abrir nuevas oficinas en ciudades donde resulte rentable para la empresa.
3. Automatizar el proceso de reportes o control de actividades con la utilización y explotación adecuada del software que posee la empresa.

#### **3.5.6 Estrategias FA (Fortalezas vs Amenazas)**

Estrategias que buscan maximizar las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas.

1. Comprometer al personal en la búsqueda de información aprovechando las suscripciones y la tecnología que posee la empresa.

#### **3.5.7 Estrategias DO (Debilidades vs Oportunidades)**

Con estas estrategias se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

1. Recibir capacitación continua, de acuerdo a las nuevas reformas o cambios en el sector político empresarial que afecten los negocios en el país.
2. Crear una imagen que nos convierta en una empresa reconocida aprovechando las nuevas formas de negocios y tecnología.

### **3.5.8 Estrategias DA (Debilidades vs Amenazas)**

Estas estrategias sirven para minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

1. Brindar incentivos a los empleados que sean capaces de captar y retener antiguos y nuevos clientes.
2. Crear una cultura de aprovechamiento de tiempo y ahorro de recursos dentro de la organización con el fin de mejorar los precios para los clientes.
3. Crear una visión de liderazgo en los empleados para que contribuyan al crecimiento de la organización y de sus clientes.
4. Que los auditores consigan clientes para la empresa, de esta manera generan negocios y contribuyen al crecimiento de la compañía.

**Ver Anexos: Estrategias Derivadas del Análisis FODA**

### 3.6 Análisis del Mercado y la Competencia

#### 3.6.1 Análisis de las cinco fuerzas

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.

**Tabla 3.4**  
**Análisis de las cinco fuerzas**

<b>PROVEEDORES</b>	<p><b>Situación:</b> La empresa necesita de aquellos proveedores que le suministren papelería, mobiliario, equipos de oficina, etc. Además, universidades que nos proveen de personal capacitado.</p> <p><b>Estrategia:</b> Llevar inventario de todo aquello que se adquiera y de lo que es utilizado para que todo sea aprovechado por sus empleados y socios. Crear vínculos con instituciones educativas tales como las universidades.</p>
<b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</b>	<p><b>Situación:</b> Empresas y personas independientes que cotizan con mejores precios.</p> <p><b>Estrategia:</b> Investigar a los potenciales clientes que son referidos dentro de otra empresa. Conocer gente, vender los servicios de la compañía.</p>

<b>CONSUMIDORES</b>	<p><b>Situación:</b> El poder de negociación lo tienen los consumidores 50 – 50. Pasa de 50 cuando se hacen renovaciones.</p> <p><b>Estrategia:</b> Captar al cliente dándole un servicio garantizado, conociendo el negocio a profundidad</p>
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	<p><b>Situación:</b> Existencia de contadores independientes que ofrecen sus servicios con mejores precios.</p> <p><b>Estrategia:</b> Captar la atención de clientes que necesiten la asesoría de una empresa conformada como tal.</p>
<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>	<p><b>Situación:</b> Existen nuevos competidores en el mercado que ofrecen mejores precios.</p> <p><b>Estrategia:</b> Investigar a los potenciales clientes que son referidos dentro de otra empresa. Conocer gente, vender los servicios de la compañía.</p>

Fuente: Los Autores del Proyecto

**Proveedores:** Debido a que es una empresa que presta servicios intelectuales no necesita de un proveedor de productos como tal. Pero si de aquéllos que los provean de los bienes necesarios para funcionar, como son los equipos de computación, de oficina, tecnología, papelería, etc. La estrategia que proponemos es llevar un control del inventario para tener un registro de las actividades en las que los suministros han sido empleados y de esta manera aprovechar al máximo sus recursos. Otro proveedor importante son las universidades, debido a que los profesionales que se contratan son graduados con títulos de tercer nivel, capacitados para prestar sus servicios a este tipo de empresas, por ello la estrategia que se plantea es crear vínculos con universidades con el fin de tener mayor acceso a contar con personal de alto nivel.

**Intensidad de la rivalidad:** En este negocio existe una rivalidad muy fuerte debido a que existen auditores independientes que cotizan a precios bastante bajos. Como estrategia se ha propuesto investigar a los potenciales clientes que son referidos dentro de otra empresa. Conocer gente,

vender los servicios de la compañía. Un punto importante es no solo conseguir clientes nuevos, sino también preocuparnos por la lealtad o fidelidad de los actuales clientes.

**Consumidores:** El poder de negociación está dividido de manera igualitaria entre la empresa y sus clientes, pero es mayor cuando se tratan de renovaciones porque la empresa ya ha capturado la atención de esos clientes que vuelven a firmar contrato con ellos. La estrategia planteada es conocer a profundidad el negocio de nuestros clientes para poder brindarle un servicio totalmente personalizado.

**Amenaza de Sustitutos:** Los sustitutos de esta compañía son los contadores independientes que ofrecen sus servicios a un mejor precio. La estrategia que derivamos de esta situación es captar la atención de clientes que necesiten los servicios de una empresa conformada como tal, es decir buscar una población objetivo bien definida y llamar su atención ofreciéndoles todos los servicios que se ofrecen y con un precio razonable.

**Nuevos competidores:** Continuamente en el mercado aparecen nuevos competidores que representan una amenaza

constante para el negocio, para contrarrestar esto la estrategia sugerida es la misma que se aplica con los actuales competidores: investigar a los potenciales clientes que son referidos dentro de otra empresa. Conocer gente, vender los servicios de la compañía.

### **3.7 Identificación de los principales stakeholders**

Es necesario conocer quiénes son los principales stakeholders, es decir los entes o personas que intervienen continuamente en las actividades de la organización. Es importante clasificarlos en internos y externos e identificar el grado de poder e influencia que poseen dentro de la empresa.

*Para la empresa los stakeholders internos son:*

- Accionistas
- Empleados

*Los stakeholders externos son:*

- *Bancos*
- *Clientes*
- *Entidades de Control*

A continuación hemos colocado el grado de poder e influencia del 1 al 5 de los stakeholders dentro de la organización, siendo el 1 el grado más bajo que denota una relación débil y 5 el más alto.

**Tabla 3.5**  
**Principales Stakeholders**

STAKEHOLDERS									
INTERNOS			P	I	EXTERNOS			P	I
Los accionistas			5	5	Entidades de control			1	5
Los empleados			2	4	Los Bancos			1	2
					Clientes			1	3

Fuente: Los Autores del Proyecto

Dada la calificación podremos agrupar de mejor manera a nuestros stakeholders de acuerdo a su influencia y poder.

**Tabla 3.6**  
**Identificación de los Stakeholders**

		INFLUENCIA	
		BAJA	ALTA
PODER	MUCHO		Los accionistas Los clientes
	POCO	Bancos	Los empleados entidades de control

Fuente: Los Autores del Proyecto

Como podemos observar en el grupo de alto poder e influencia encontramos a los accionistas y a los clientes que son los ejes fundamentales en las negociaciones que se dan dentro de la compañía, mientras que en el grupo de bajo poder e influencia vemos que se encuentran los bancos ya que no es un grupo de mayor relevancia para la empresa. Dentro del grupo de poco poder y



alta influencia se encuentran los empleados y las entidades de control debido a que son entes que afectan en el día a día de la organización pero no toman decisiones importantes para la dirección de la compañía.

### **3.8 Identificación de las necesidades de los stakeholders**

Al ya tener identificados a los stakeholders es muy importante conocer cuáles son sus necesidades para saber si estamos satisfaciendo estos requerimientos de manera adecuada.

#### **3.8.1 Accionistas**

Se realizaron varias reuniones con los accionistas de la empresa, de donde salieron algunos requerimientos a considerar como que se mantenga el sistema de pagos tal como está porque les parece que se lo está realizando de manera adecuada. Además exigen buena administración del negocio por parte de su personal para que las actividades marchen bien. Se habló también de que a los empleados les hace falta proactividad, necesitan personas líderes ocupando los puestos de trabajo. Otra de las necesidades es contar con una imagen sólida en el mercado y que sea una compañía reconocida a nivel nacional.

### **3.8.2 Clientes**

Se realizó una encuesta a los clientes donde pudimos conocer sus requerimientos. Necesitan información confiable y oportuna, creen que uno de los aspectos más importantes dentro de este negocio es que se manejen los datos con total sigilo. Los clientes desean un valor agregado en los servicios que les ofrece la empresa, recomendaciones y sugerencias para mejorar sus actividades comerciales y todo esto a un precio razonable.

### **3.8.3 Entidades de control**

En conjunto con la alta gerencia y el personal se destacó que las necesidades de las entidades de control son completa independencia de los clientes al momento de realizar los trabajos, veracidad y puntualidad en la entrega de la información.

### **3.8.4 Empleados**

Se realizó una encuesta a los empleados con una serie de preguntas abiertas con el fin de identificar sus necesidades y requerimientos más importantes. Entre ellos están el

crecimiento profesional de su carrera y en base a capacitaciones dentro de la empresa, salarios y beneficios competitivos. También pidieron que se les concediera reconocimientos por su desempeño.

### **3.8.5 Bancos**

Al igual que con las entidades de control, los bancos exigen independencia entre la empresa y sus clientes y veracidad en la entrega de información que les compete.

## **3.9 Determinación del cuadro estratégico actual**

La compañía posee dos líneas de servicio claramente diferenciados como lo son Asesoría (llámese tributaria, financiera, etc.) y Auditoría Financiera, por lo cual se ha realizado un cuadro estratégico para cada uno de ellos.

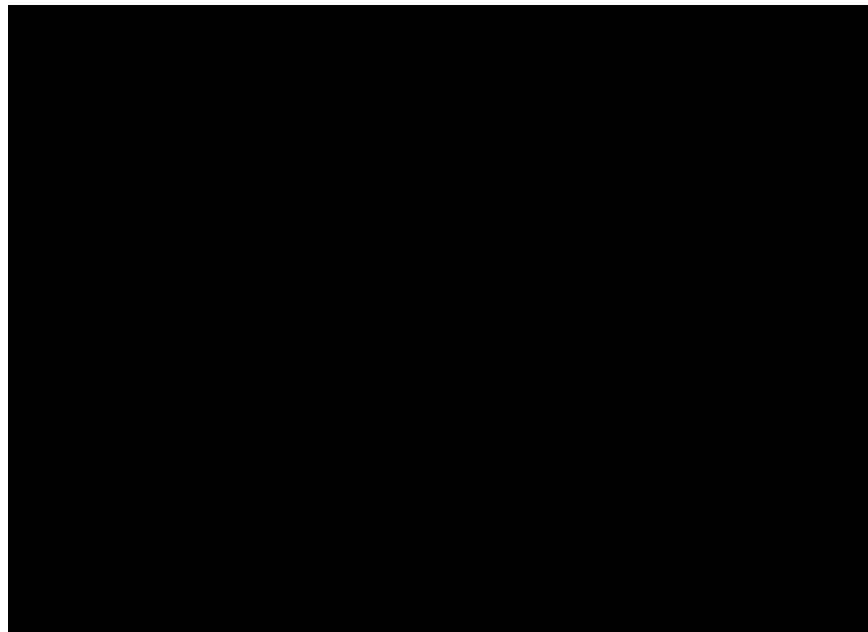
Los cuadros estratégicos han sido realizados con la colaboración del Gerente de la compañía, quien con su experiencia en el negocio, nos ayudó a plantear el punto de partida y la posición actual de su empresa.

A continuación detallamos las características que identifican a este tipo de servicios tales como:

- Precio.- Se refiere al valor que cobra la empresa por los servicios que ofrece.
- Servicio al cliente.- Es el trato y la atención que le brindan a sus actuales y potenciales clientes.
- Calidad.- Se refiere a la calidad en los servicios que brinda.
- Nivel de Competencias (de los empleados)
- Generación de Recomendaciones
- Confidencialidad (de la información)

A continuación presentamos el cuadro estratégico actual para el servicio de Asesoría que brinda la empresa a sus clientes.

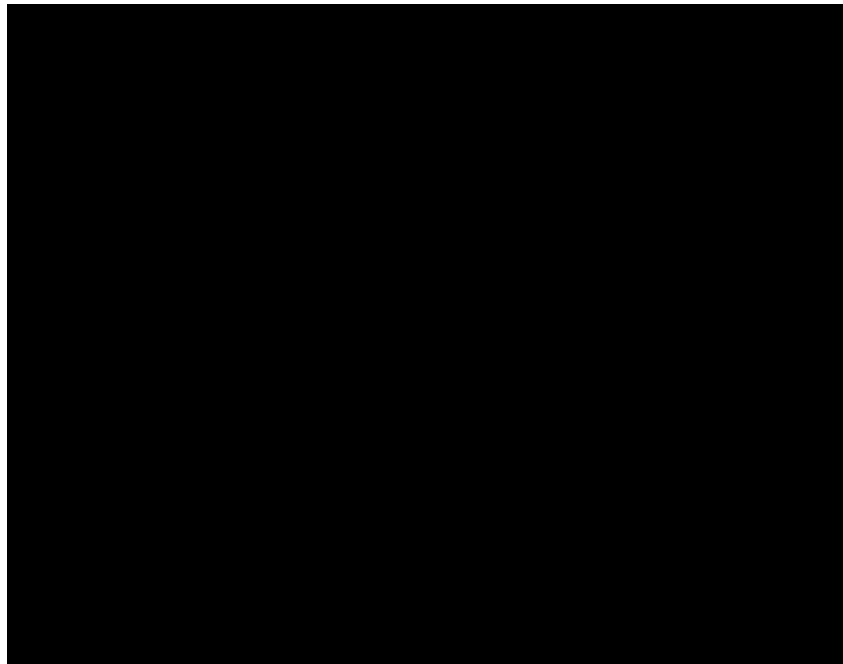
**Gráfico 3.1**  
**Cuadro Estratégico Actual De**  
**Asesorías**



Fuente: Percepción del Gerente de la empresa y Autores del proyecto

Ahora presentamos el cuadro estratégico actual en el tipo de servicio Auditorías:

**Gráfico 3.2**  
**Cuadro Estratégico Actual Auditorías**



Fuente: Percepción del Gerente de la empresa y Autores del proyecto

### **3.10 Determinación del nuevo océano azul y perfil de los clientes**

Se analizó en conjunto con los socios de la compañía la búsqueda del nuevo océano azul, es decir nuevas características al servicio que permitan brindar un valor agregado a sus clientes, llegándose a la siguiente conclusión:

- **En Asesoría.-** En cuanto al tipo de negocios Asesoría se llegó a lo siguiente:

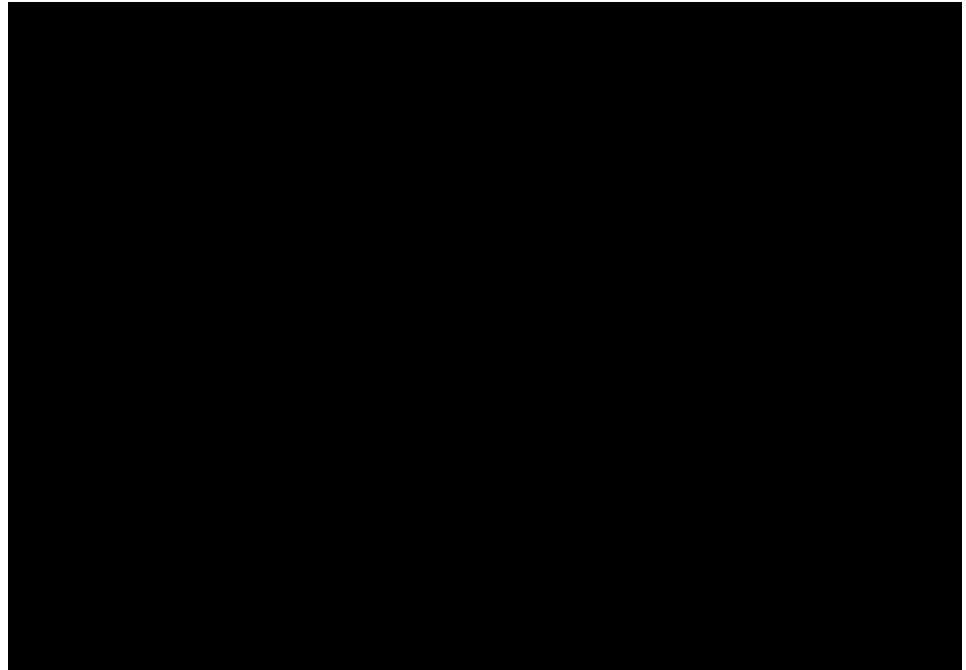
- Mantener los precios bajos.
  - Incrementar el nivel de independencia de la compañía.
  - Mejorar el servicio al cliente.
  - Mejorar la calidad del servicio.
  - Capacitar al personal para elevar su nivel de competencias.
  - Mantener la confidencialidad de la información.
  - Realización de eventos tales como: seminarios de capacitación a profesionales de diferentes empresas, charlas de temas de actualidad, conferencias de personajes especializados en áreas específicas, así se aprovecha la infraestructura de la empresa y se da a conocer el trabajo de la compañía.
  - Dar servicios de contabilidad a empresas pequeñas y medianas con el fin de crear un nuevo modelo de negocio y contar con una nueva base de clientes amplia y con otras necesidades.
- **En Auditoría.-** En cuanto al tipo de negocios Auditoría se llegó a lo siguiente:
    - Mantener los precios bajos.
    - Incrementar el nivel de independencia de la compañía.

- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Capacitar al personal para elevar su nivel de competencias.
- Mantener la confidencialidad de la información.
- Realización de eventos tales como: seminarios de capacitación a profesionales de diferentes empresas, charlas de temas de actualidad, conferencias de personajes especializados en áreas específicas, así se aprovecha la infraestructura de la empresa y se da a conocer el trabajo de la compañía.
- Especializar a los auditores en sectores específicos con el fin de brindar un servicio de auditoría personalizado y enfocado a la actividad económica del cliente.

### **3.11 Determinación del nuevo cuadro estratégico**

Por lo tanto el nuevo cuadro estratégico para el servicio de Asesoría queda de la siguiente manera:

#### **Gráfico 3.3 Nuevo Cuadro Estratégico Asesorías**



Fuente: Percepción del Gerente de la empresa y Autores del proyecto

La empresa se diferencia de su competidor de muchas maneras, se han hecho mejoras en las características en las que ya competían y se ha creado el océano azul de la empresa.

Para el servicio de Auditoría el cuadro estratégico queda establecido de la siguiente forma:

**Gráfico 3.4**  
**Nuevo Cuadro Estratégico Auditorías**





Fuente: Percepción del Gerente de la empresa y Autores del proyecto

Podemos visualizar el valor agregado que brindará la compañía a sus clientes.

### 3.12 Declaración de la Misión Organizacional

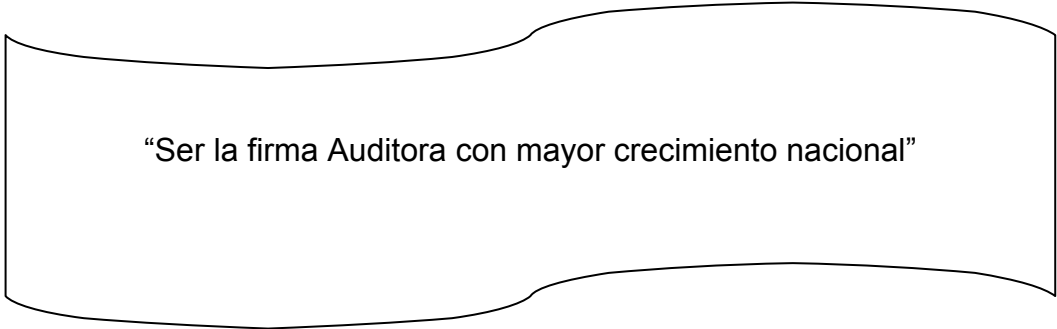
Es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares. Se han realizado reuniones con los empleados y los accionistas de la compañía y se ha establecido la siguiente **Misión**:

“Prestar servicios de auditoría y consultoría de calidad, a través de una asesoría profesional, ágil y efectiva.”

**Significado:** Brindar servicios de auditoría y consultoría de calidad, contando con gente altamente capacitada, brindando agilidad en los procesos mediante la utilización de metodologías y con la mejor tecnología.

### 3.13 Declaración de la Visión Organizacional

Es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en un plazo definido. Para la empresa se ha establecido una visión con un plazo de cinco años:



“Ser la firma Auditora con mayor crecimiento nacional”

**Significado:** Llegar a ser la empresa auditora con uno de los más altos niveles de crecimiento en la industria, no necesariamente quiere ser la más grande del país, sino la que periódicamente demuestre un mejor desempeño en su rentabilidad así como en el incremento en la cartera de clientes.

### 3.14 Determinación de los Temas Estratégicos

La determinación de los temas estratégicos es de gran relevancia porque representa la estrategia empresarial que regirá a la compañía. Es una recopilación del Análisis FODA, las necesidades de los Stakeholders, el modelo de las cinco fuerzas, la propuesta de valor, la misión y la visión.

A continuación se mostrarán los temas estratégicos definidos para la compañía y la descripción de cada uno de ellos.

**Tabla 3.7**  
**Descripción de los Temas Estratégicos**

<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Formación	Promover el crecimiento continuo del factor humano. Con respecto a los valores, a una cultura organizacional sólida, a contar con un personal comprometido con la misión y la visión de la empresa.
Crecimiento	Ampliar la base de clientes por medio de nuevos y mejorados servicios.
Capacitación técnica continua	Capacitación técnica continua del personal de todas las áreas. Trabajar en el incremento de las habilidades de los empleados, es decir en sus niveles de competencia,
Aprovechamiento de recursos	Aprovechamiento de los recursos de infraestructura, información y tecnología con los que cuenta la empresa.
Procesos de Pagos	Mantener el proceso de cumplimiento de pagos a los accionistas.
Selección metódica	Procesos de selección del personal más metódicos y a nivel de competencias.

Fuente: Los Autores del Proyecto

### 3.15 Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

**Tabla 3.8**  
**Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos**

TEMAS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO						
	NEGOCIO	ANÁLISIS FODA	5 FUERZAS	STAKEHOLDERS	PROPUESTA DE VALOR	MISIÓN Y VISIÓN	
Formación		3		3		1	7
Crecimiento		2	3	2	3	3	13
Capacitación Técnica continua	3	3	2	2		2	12
Aprovechamiento de recursos	2	1	2	1	2	1	9
Procesos de pagos				1			1
Selección metódica				2			2
	5	9	7	11	5	7	

Fuente: Los Autores del Proyecto

Esta matriz nos ayuda a escoger los temas estratégicos de mayor cobertura en relación a los análisis estratégicos previamente realizados y en conjunto con la misión, la visión y los valores formarán nuestro plan estratégico.

Los temas estratégicos que han sido escogidos de acuerdo a la puntuación obtenida:

- Formación

- Crecimiento
- Capacitación técnica continua
- Aprovechamiento de recursos

### 3.16 Determinación de los Valores Organizacionales

En base a las reuniones con el personal y la gerencia se han determinado los valores organizacionales importantes para el desarrollo de la empresa y de quienes la conforman.

**Tabla 3.9**  
**Matriz de Cobertura de los Valores Organizacionales**

VALORES ORGANIZACIONALES	TEMAS ESTRATÉGICOS				
	FORMACIÓN	CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA CONTINUA	APROVECHEMIENTO DE RECURSOS	
Técnica	2	1		1	4
Responsabilidad	2	2	3	2	9
Credibilidad	2	2	2	1	7
Trabajo en equipo	2	3	2	3	10
Honradez	2	1		1	4
Integridad	2	2		1	5
	12	11	7	9	

Fuente: Los Autores del Proyecto

Con la ayuda de la matriz de cobertura podemos identificar los valores con mayor puntuación, es decir los más relacionados con los temas estratégicos, y éstos son:

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Credibilidad.

Además, se consideró necesario colocar los siguientes valores dentro del plan estratégico con el fin de mejorar la cultura organizacional de la compañía.

- Integridad.
- Técnica.

**Tabla 3.10**  
**Descripción de los Valores Organizacionales**

<b>VALORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Trabajo en equipo	El nivel de cooperación entre empleados al momento de la realización de los trabajos.
Responsabilidad	Es el grado de compromiso que tiene cada miembro de la empresa hacia sus tareas y deberes en la empresa.
Credibilidad	Es la imagen que tiene la compañía frente al público.
Integridad	Es el comportamiento de los empleados, los cuales deben ser personas rectas y leales a sus trabajos.
Técnica	Nivel de profesionalismo y habilidades empleadas en la realización de los trabajos.

- Fuente: Los Autores del Proyecto

### **3.17. Plan estratégico de una empresa que ofrece servicios de Auditoría y Consultoría en la ciudad de Guayaquil**

#### **3.17.1 Negocio**

Empresa independiente capaz de brindar un excelente servicio de asesoría eficiente y eficaz manteniendo la confidencialidad de la información.

#### **3.17.2 Misión**

“Prestar servicios de auditoría y consultoría de alta calidad, a través de una asesoría profesional ágil y efectiva”

#### **3.17.3 Visión**

“Ser la firma Auditora con mayor crecimiento nacional”

#### **3.17.4 Slogan**

*“Servicio de Auditoría y Consultoría a su alcance”*



### 3.17.5 Propuesta de Valor

**Clientes finales:** Ampliar nuestra base de clientes creando dos líneas de negocio, una para empresas grandes y otra para empresas pequeñas y medianas.

**Empresas:** Generar eventos tales como seminarios, congresos y cursos de capacitación para empresas.

### 3.17.6 Temas Estratégicos

- **Formación:** Promover el crecimiento continuo del factor humano.
- **Crecimiento:** Ampliar la base de clientes por medio de nuevos y mejorados servicios.
- **Capacitación técnica continua:** Capacitación técnica continua del personal de todas las áreas.
- **Aprovechamiento de recursos:** Aprovechamiento de los recursos de infraestructura, información y tecnología con los que cuenta la empresa.

### **3.17.7 Valores Organizacionales**

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Credibilidad.
- Integridad.
- Técnica.

# **CAPITULO IV**

## **4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo se plantearán los objetivos estratégicos que pretendemos alcanzar, cuidando que estos objetivos se alineen con la estrategia de la empresa de la mejor forma, es decir vamos a traducir la estrategia en parámetros medibles como lo expresamos en el capítulo I. Por ello empezaremos por identificar los indicadores que nos ayudarán a medir a cada uno de los objetivos propuestos, y los monitorearemos a través del Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral.

Como sabemos lo que uno mide, es lo que logrará. Por ello dentro del presente trabajo habrá dos tipos de indicadores (definidos en el Capítulo I) los cuales nos permitirán no solo medir resultados en

base a información financiera como es el caso de los indicadores de resultados, sino también medir aquello que impulsa ese resultado y es donde se involucran los indicadores impulsores.

Todo lo que vamos a medir debe tener una meta y esa meta deberá cumplir con la propuesta de valor establecida para los clientes y para los accionistas. Este concepto lo explicamos a continuación.

#### **4.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es una promesa implícita que la institución hace a sus clientes, buscamos que estas propuestas aumenten el valor agregado de la empresa, haciéndola aún más atractiva para los consumidores.

Se establecerán propuestas de valor para los accionistas, los clientes, los procesos operativos y el capital intangible de la empresa.

Antes de fijar las propuestas de valor es necesario establecer aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente. La propuesta de valor se determina en función de los requerimientos o necesidades de sus grupos de interés o Stakeholders.

Luego de que hayamos fijado las propuestas de valor, procederemos a determinar los objetivos que podrían contribuir a su cumplimiento, así como también al cumplimiento de sus temas estratégicos (Véase Plan Estratégico de la empresa Capítulo III). Debe tenerse en cuenta que éstos objetivos se determinan en base a la experiencia del consultor en primera instancia, sin embargo más adelante observarán que se hace un análisis formal (Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos) para conocer si estos objetivos son los más adecuados para medir el desempeño de la empresa.

#### **4.2.1 Propuesta de Valor para el cliente**

Para desarrollar los objetivos en esta perspectiva nos basamos en la encuesta realizada a los clientes (**Ver Anexo**), cuando conocimos las necesidades de nuestros grupos de interés.

Debe tenerse en cuenta que era necesario que conociéramos muy bien a los clientes, y que tuviésemos muy en claro nuestras posibilidades en el mercado y sobre todo en el segmento de mercado que el gerente de la empresa ha considerado como su población objetivo.

De allí que uno de los principales objetivos de esta perspectiva es alcanzar una alta satisfacción de sus clientes, así como

lograr que sean fieles a los servicios que la empresa les brinda. Por ello la empresa busca distinguirse de otras a través de los siguientes atributos de sus servicios:

### **Clientes**

✓ **Nuevos servicios:** Ofrecer nuevos servicios a los clientes de la siguiente manera:

- Buscar socio técnico en la rama de contabilidad, para ofrecerles a los clientes este servicio.
- Desarrollar vínculos con los clientes, procurando mantener una comunicación constante con ellos, esto nos permitirá conocerlos mejor y brindarles servicios personalizados.

✓ **Calidad:** Optimizar los tiempos de entrega de reportes e informes de los servicios que la empresa presta, valorando al máximo el tiempo disponible de nuestros clientes.

### **Empresas**

- ✓ **Imagen:** Ser referentes entre las empresas de Auditoría y Consultoría. Es decir posicionar nuestra imagen como uno de las primeras opciones en la mente de los clientes que conforman nuestra población objetivo a la hora solicitar servicios de auditoría y consultoría.
  
- ✓ **Seminarios:** Ofrecer cursos y seminarios de temas de actualidad para nuestros clientes y otras empresas. Siendo estos por ejemplo seminarios de tributación de acuerdo a las reformas hechas por el gobierno y otros temas de interés.

Los objetivos que pueden ayudarnos a cumplir con estas propuestas son:

- Brindar capacitación a empresas.
  
- Brindar un excelente servicio al cliente.
  
- Hacer que nuestra marca sea reconocida.
  
- Mantener la lealtad de los clientes

## **4.2.2 Propuesta de Valor para los accionistas**

Como lo vimos en el capítulo anterior, cuando identificamos a los grupos de interés (Stakeholders), pudimos observar la importancia de los accionistas dentro de este grupo, siendo su objetivo principal a largo plazo ver a su empresa crecer, abrirse campo en el mercado y que tenga una rentabilidad positiva en el corto plazo.

Es así que hemos evaluado dos tipos de estrategia: la de productividad y la de crecimiento.

A continuación presentamos propuestas de valor para los accionistas y los objetivos que pueden ayudar al cumplimiento de la misma. Los modelos que vamos a presentar son tipo plantillas para encontrar objetivos que mejoren la actividad de la empresa en la perspectiva financiera.

### **4.2.2.1 Estrategia de Productividad**

- **Mejorar la estructura de Costos**

Aumentar la rentabilidad del negocio.



- **Mejorar el uso de activos**

Administrar de manera efectiva los activos.

#### **4.2.2.2 Estrategia de Crecimiento**

- **Mejorar ingresos a nuevos mercados**

Crear nuevos canales de venta de servicios.

- **Mejorar margen de clientes actuales**

Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.

Aumentar la cartera de clientes.

#### **4.2.3 Propuesta de Valor para los procesos internos**

Para hallar los objetivos de los procesos internos de la empresa es importante realizar un análisis a los procesos que sigue la institución y enmarcar la propuesta de valor dentro de estos procesos.

Es necesario que los objetivos a ser descritos en esta perspectiva deban ser consecuentes con los objetivos de la

perspectiva de clientes y financiero, así como seguir la misma dirección de las líneas estratégicas de la empresa.

#### **4.2.3.1 Procesos de Innovación**

Son aquellos procesos en los que se desea encontrar nuevas oportunidades como incursionar en nuevos mercados y hallar nuevos servicios que estén dentro de la línea de las consultorías.

Se han identificado dos objetivos para hacer innovación:

- Incrementar la línea de servicios
- Adquirir representaciones en otros países.

#### **4.2.3.2 Procesos de Administración de clientes**

Son los procesos que conllevan a la relación con el cliente, buscan mejorar el valor para ellos a través del mejoramiento de los servicios que se les ofrece. Los objetivos planteados para este proceso son:

- Mejorar la calidad de nuestros servicios.

- Contar con auditores vendedores.

#### **4.2.3.3 Procesos Operativos**

Se realiza mediante procesos de logística en la institución, tales como obtener eficiencia en operaciones, la forma de cumplir con la planificación de los tiempos.

Hemos planteado dos objetivos para este proceso:

- Ser efectivos en el desarrollo de las consultorías.
- Mejorar la administración de los tiempos.

#### **4.3.2.4 Procesos Regulatorios y ambientales**

Son procesos que buscan mejorar la relación con la comunidad y una manera de ser útiles al entorno.

- Participar en el desarrollo académico del país.

#### **4.2.4 Propuesta de Valor para el capital intangible**

Dentro de lo que corresponde al capital intangible hallamos al capital humano, el capital informático y el capital organizacional.

Se necesita buscar el desarrollo del capital humano, para lo cual deseamos medir el nivel de competencia de los empleados y ayudar a que su desempeño mejore con el paso del tiempo, también evaluar sus aptitudes y actitudes y el compromiso del personal para llegar a las metas organizacionales que corresponden al capital organizacional.

Mientras que la estrategia del capital informático busca el aprovechamiento del software y hardware de la empresa, la manera de utilizarlo efectivamente para los procesos de la organización.

Los objetivos identificados dentro de esta propuesta son los siguientes:

- Capacitar al personal.
- Promover el trabajo en equipo.

- Implementar el servicio de asesoría y consultoría en línea.
- Medir el aprovechamiento del software con que cuenta la empresa.

### **4.3 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos**

Una vez identificados los componentes de la propuesta de valor se procederá a la clasificar cada uno de ellos por perspectiva siendo éstas la Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Y se los evaluará de acuerdo a los temas estratégicos, su misión y visión, y su propuesta de valor.

Los objetivos estratégicos que han sido elegidos marcarán la dirección que vamos a tomar de ahora en adelante y el impacto que queremos alcanzar.

Por ello serán seleccionados únicamente los objetivos que estén relacionados en gran medida con el plan estratégico establecido.

#### **4.3.1 Matriz de Cobertura de la Perspectiva Financiera**

Esta matriz nos permite elegir los objetivos financieros que proporcionan una mayor contribución en el cumplimiento de los

temas estratégicos, así como también de la misión y visión. A continuación mostramos la matriz de cobertura con los objetivos del área financiera.

Para la matriz de cobertura actual y las matrices de cobertura de las perspectivas siguientes es necesario conocer que los valores contenidos en ellas se obtuvieron a través de un proceso en el cual se solicitó a los accionistas calificar los objetivos de acuerdo a que tan relacionados consideran ellos están los objetivos con respecto a los temas estratégicos, misión y visión de acuerdo a lo siguiente:

1. Poco relacionado
2. Más o menos relacionado.
3. Bastante relacionado.

Tabla 4.1  
Matriz de Cobertura de los Objetivos de la Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA		
	FORMACIÓN	CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA CONTINUA	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS	MISIÓN/ VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	
Aumentar la rentabilidad del negocio.		3		2	3	1	9
Crear nuevos canales de venta de servicios.		2			1		3
Administrar de manera efectiva los activos.				3	1	2	6
Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.		3			3	2	8
Aumentar la cartera de clientes		2			3	3	8
	0	10	0	5	11	8	

Fuente: Los Autores del Proyecto

Si explicamos un poco esta matriz podemos darnos cuenta que los accionistas asociaban bastante la rentabilidad con el crecimiento, y más que con su misión con la visión, debido a que si la empresa crece significa que se obtendrán más contratos, por ende habrán más ingresos y esto se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa.

El crear nuevos canales de venta de servicios lo relacionan con el crecimiento, principalmente con lo que se expresa en la visión.

También ven el aprovechamiento de los activos bastante relacionado con el aprovechamiento de recursos, es decir que mientras mejor usemos los activos que tenemos, más ahorraremos a la hora de querer cumplir con nuestra misión al querer dar una consultoría ágil y efectiva, así como crear nuevas líneas de negocio, ofreciendo servicios nuevos.

Los accionistas tienen claro que para mejorar la participación actual en el mercado deben apuntar al crecimiento y la incursión en nichos de mercados que antes salían de los límites de sus servicios. Es decir ofrecer servicios adicionales a los que siempre han estado acostumbrados a ofrecer, de esta forma tendrán clientes muy satisfechos.

Siempre que se cumpla lo anterior los accionistas plantean que su cartera de clientes aumentará, lo que significaría que la empresa tendría más ingresos, los cuales podría usarlos para invertir en más personal y equipo para ampliar sus horizontes,



contribuyendo de esta manera al cumplimiento de su misión, visión y su propuesta de valor.

De la tabla 4.1 podemos apreciar que los objetivos seleccionados son los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad del negocio.
- Administrar de manera efectiva los activos.
- Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.
- Aumentar la cartera de clientes.

#### **4.3.2 Matriz de Cobertura de la Perspectiva De Clientes**

En la perspectiva de cliente podemos observar que todos los objetivos planteados tienen una relación importante con el plan estratégico de la empresa, por lo cual todos serán considerados para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la compañía.

**Tabla 4.2**  
**Matriz de Cobertura de los Objetivos de la Perspectiva de Clientes**

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
OBJETIVOS	TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA		
	FORMACIÓN	CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA CONTINUA	APROVECHAMIENTO O DE RECURSOS	MISIÓN/ VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	
Brindar capacitación a empresas.	2	2	3	3	1	3	14
Brindar un excelente servicio al cliente.		3	2	2		3	10
Hacer que nuestra marca sea reconocida.		3		3	3	2	11
Mantener la lealtad de los clientes.		2			2	3	7
	2	10	5	8	6	11	

Fuente: Los Autores del Proyecto

La capacitación a empresas nació como una propuesta dirigida a satisfacer a los clientes, específicamente a los gerentes interesados en la formación de su capital humano a fin de contar con personal competente y actualizado. Este objetivo se relaciona a gran escala con todos los temas estratégicos debido al efecto que esta pueda tener en los empleados de nuestros clientes.

El segundo y cuarto objetivo de la tabla 4.2 están bastante relacionados con la satisfacción del cliente, si tenemos un cliente feliz, éste será nuestro mejor voceador, por lo que, inclusive, sería más fácil alcanzar nuestro tercer objetivo, y como hemos analizado anteriormente los clientes son de suma importancia porque de qué tan bien se sientan con respecto a los servicios que reciben depende la continuidad y el crecimiento de la compañía.

Los objetivos derivados de la matriz de cobertura son:

- Brindar capacitación a empresas.
- Brindar un excelente servicio al cliente.
- Hacer que nuestra marca sea reconocida.
- Mantener la lealtad de los clientes.

#### **4.3.3 Matriz de Cobertura de la Perspectiva De Procesos**

Los objetivos dentro de esta perspectiva fueron seleccionados de tal forma que contribuyan al correcto desempeño de los procesos dentro de la empresa en términos de la eficiencia y eficacia.

En la perspectiva de Procesos podemos observar:

**Tabla 4.3**  
**Matriz de Cobertura de los Objetivos de la Perspectiva de Procesos**

OBJETIVOS	TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA		
	FORMACIÓN	CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA CONTINUA	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS	MISIÓN/ VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	
Incrementar la línea de servicios.		3	2	3	2	3	13
Mejorar la calidad de nuestros servicios.		2	2	1	1	1	7
Adquirir representaciones en otros países.		3		3	3	2	11
Ser efectivos en el desarrollo de las consultorías.			2	2		2	6
Mejorar la administración de los tiempos.			3	3	2	3	11
Participar en el desarrollo académico del país.	3	2	2	2	2	1	12
Contar con auditores vendedores.	3	3	3	2	1	3	15
	6	13	14	18	11	17	

Fuente: Los Autores del Proyecto

A través de la matriz de cobertura del área de procesos se han seleccionado los siguientes objetivos:

- Incrementar la línea de servicios.
- Adquirir representaciones en otros países.
- Mejorar la administración de los tiempos.

- Participar en el desarrollo académico del país.
- Contar con auditores vendedores.

#### **4.3.4 Matriz de Cobertura de la Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento**

Al momento de llenar la matriz de cobertura de esta perspectiva, fue necesario que concientizáramos que no solo basta con preocuparnos de capacitar, satisfacer o formar al personal de la empresa sino que también es necesario preocuparnos del apoyo tecnológico que éste necesita para cumplir con todos nuestros requerimientos, y sobre todo aplicar y aprovechar al máximo las ventajas del conocimiento adquirido.

Es importante que el personal aproveche en un cien por ciento la información histórica con la que cuenta, bueno, de hecho la explotará con el uso del Balanced Scorecard pero es necesario que también hagan uso de otras técnicas como el Data Mining o mejor conocida como la minería de datos, para conocer los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes por ejemplo, pero esto será un proyecto a largo plazo y se ejecutará una vez que se recopile la información siendo este uno de los objetivos principales de la creación del software que monitoreará los indicadores.

**Tabla 4.4**  
**Matriz de Cobertura de los Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

OBJETIVOS	TEMAS ESTRATÉGICOS				ESTRATEGIA		
	FORMACIÓN	CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA CONTINUA	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS	MISIÓN/ VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	
Capacitar al personal.	3	2	3	2	2	1	13
Promover el trabajo en equipo.	3	1	3	1	1	1	10
Implementar el servicio de consultoría o asesoría en línea.		3	1	3	1	3	11
Medir el aprovechamiento del software con que cuenta la empresa.		1		3	2	3	9
Reducir la Rotación del Personal de la Empresa	3	2	3	1	1	2	12
	9	7	7	9	6	8	

Fuente: Los Autores del Proyecto

Los objetivos seleccionados para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son:

- Capacitar al personal.
- Promover el trabajo en equipo.

- Implementar el servicio de consultoría o asesoría en línea.
- Medir el aprovechamiento del software con que cuenta la empresa.
- Reducir la rotación del personal en la empresa.

Hasta el momento hemos definido los objetivos para cada perspectiva los mismos que serán utilizados en las actividades posteriores como se lo verá a continuación en la apreciación del mapa estratégico.

#### **4.4 Mapa estratégico.**

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos que se ha propuesto la empresa en cada una de sus perspectivas. Sin embargo construirlo no es tarea fácil, porque no es solo trazar líneas de un objetivo a otro y asumir posturas de acuerdo a lo que uno cree, sino que es necesario valerse de la experiencia de gente considerada experta en temas como este y con suficiente conocimiento del mercado en el que se encuentra.

Todo lo que hemos expresado en el primer párrafo suena un poco complicado de ejecutar pero en realidad ya no es difícil de hacer puesto que para construir un mapa estratégico necesitamos de objetivos que validen la estrategia de la empresa y es lo que hemos

venido haciendo al definir objetivos para cada una de las perspectivas involucradas en este proyecto.

Entonces lo que tendríamos que hacer es representar de forma gráfica y clasificada los objetivos dependiendo de cada una de las perspectivas, podemos observar en Anexos el mapa estratégico que hemos construido para la empresa.

Ver Anexo 4.1: Mapa Estratégico de la empresa

#### **4.5 Rutas Estratégicas.**

Las rutas estratégicas o llamadas también rutas de causa – efecto ayudan a la organización a enfocarse para seguir una misma dirección estratégica de acuerdo con objetivos previamente obtenidos y ya planteados.

Usualmente se obtienen de 2 a 5 rutas estratégicas, el número de rutas dependerá de la magnitud del negocio, e incluye una cadena enlazada de objetivos. Estas rutas podrían cubrir todas las perspectivas del negocio o varias de ellas. Para nuestro caso y porque la magnitud del negocio es pequeña tenemos dos rutas estratégicas claramente definidas.



Ver Anexo 4.2: Rutas Estratégicas de la empresa

## **4.6 Determinación de los KPI o Indicadores de los objetivos estratégicos**

Para determinar los indicadores de gestión de los objetivos estratégicos correspondiente a las cuatro perspectivas es necesario que lo definamos, aclaremos, conceptualicemos y formulemos. Estos cuatro pasos me llevan construir de forma adecuada los indicadores que ayudarán a monitorear la estrategia plasmada en la empresa.

En este proceso de determinación de los objetivos utilizaremos los conceptos definidos en el capítulo uno donde diferenciamos dos tipos de indicadores y estos son los: *Indicadores de resultados y los Indicadores impulsores*.

### **4.6.1 Determinación de los KPI de la Perspectiva Financiera**

A continuación se detallan los indicadores de la Perspectiva Financiera y la forma en que han sido definidos los indicadores:

**Tabla 4.5**  
**Indicadores de la perspectiva Financiera**

<b>Definir Objetivo</b>	<b>Aclarar ¿Qué queremos conseguir realmente?</b>	<b>Conceptualizar ¿Qué necesito asegurar?</b>	<b>Formular KPI para cada objetivo</b>
<b>Aumentar la rentabilidad del negocio.</b>	Mejorar el margen de utilidades.	Incrementar las ventas y disminuir los gastos.	ROE
<b>Administrar de manera efectiva los activos.</b>	Incrementar los beneficios.	Mejorar la rotación de activos.	Índice de rotación de activos. (Ventas sobre total de activos).
<b>Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.</b>	Posicionar la imagen de la empresa en el mercado.	Número de clientes actuales y total de empresas que requieren servicios de auditoría y consultoría.	% de participación del mercado.
<b>Aumentar la cartera de clientes dentro del país.</b>	Crecimiento de la base de clientes.	Comparar el número de contratos activos vs contratos del mes anterior.	Total de contratos activos sobre total de contratos mes anterior.

Fuente: Los Autores del Proyecto

#### 4.6.2 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Clientes

Ahora definimos los indicadores de la perspectiva de cliente:

**Tabla 4.6**  
**Indicadores de la perspectiva de cliente**

Definir Objetivo	Aclarar ¿Qué queremos conseguir realmente?	Conceptualizar ¿Qué necesito asegurar?	Formular KPI para cada objetivo
<b>Brindar capacitación a empresas.</b>	Que se mantenga el contacto con los clientes y potenciales.	Captar nuevos clientes a través de este servicio.	# de Seminarios al mes
<b>Brindar un excelente servicio al cliente.</b>	Que nuestros clientes estén conformes con los servicios que reciben.	Clientes satisfechos.	Satisfacción del cliente.
<b>Hacer que nuestra marca sea reconocida.</b>	Que la empresa sea reconocida como una de las mejores en el país.	Número de empresas que reconocen la marca.	% de Reconocimiento de la marca.
<b>Mantener la lealtad de los clientes.</b>	Asegurar continuidad en los contratos.	Que nuestros clientes renueven contratos.	Índice de Renovación de Contratos

Fuente: Los Autores del Proyecto

### 4.6.3 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Procesos

Los indicadores de la perspectiva de Procesos son los siguientes:

**Tabla 4.7**  
**Indicadores de la perspectiva de Procesos**

Definir Objetivo	Aclarar ¿Qué queremos conseguir realmente?	Conceptualizar ¿Qué necesito asegurar?	Formular KPI para cada objetivo
<b>Incrementar la línea de servicios.</b>	Contar con nuevas fuentes de ingreso.	Aperturar nuevos servicios para los clientes actuales.	# de Servicios Nuevos.
<b>Adquirir representaciones en otros países.</b>	Vínculos con empresas consultoras en otros países.	Alianzas estratégicas con empresas de auditoría y consultoría en el mercado internacional.	# de alianzas con empresas de otros países.
<b>Mejorar la administración de los tiempos</b>	Optimizar tiempos en el desarrollo de las actividades de la empresa y en los servicios que ofrecemos.	Contar con planes de trabajo.	Porcentaje de horas trabajadas.
<b>Participar en el desarrollo académico del país.</b>	Tener vínculos con instituciones educativas.	Ofrecer experiencia a pasantes interesados en el desarrollo de consultorías.	# de vínculos con instituciones.
<b>Contar con auditores vendedores.</b>	Que cada auditor sea capaz de generar nuevos ingresos para la empresa.	Que los auditores consigan contratos.	Promedio de contratos conseguidos por los auditores.

Fuente: Los Autores del Proyecto

#### 4.6.4 Determinación de los KPI de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Ahora definimos los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Compañía.

**Tabla 4.8**  
**Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Definir Objetivo	Aclarar ¿Qué queremos conseguir realmente?	Conceptualizar ¿Qué necesito asegurar?	Formular KPI para cada objetivo
<b>Capacitar al personal.</b>	Que el personal tenga una formación continua.	Aumentar el nivel de competencia en los empleados.	Nivel de competencia. (Promedio de calificación en evaluaciones).
<b>Promover el trabajo en equipo.</b>	Mejorar la comunicación entre el personal.	Mejorar el nivel de desempeño en trabajos en equipo	Promedio del nivel de desempeño en trabajos en equipo.
<b>Implementar el servicio de consultoría o asesoría en línea.</b>	Ampliar el mercado, es decir brindar este servicio a nuestros clientes y atraer nuevos prospectos.	Captar clientes a través de la página web de la empresa.	Satisfacción del usuario en la web.
<b>Medir el aprovechamiento del software con que cuenta la empresa.</b>	Rapidez en la obtención de reportes de las consultorías mediante el uso efectivo del software de la empresa.	Tiempo de generación de los reportes para las consultorías.	Promedio del tiempo de generación de reportes.
<b>Reducir la rotación del personal en la empresa.</b>	Que nuestros empleados estén conformes con el trabajo que desempeñan.	Empleados satisfechos.	Satisfacción del empleado.

Fuente: Los Autores del Proyecto

## **4.7 Formulación de los Indicadores de la Compañía**

Es importante al momento de establecer los Indicadores de la empresa realizar una buena formulación de los mismos, ya que de esta manera se podrán tomar decisiones acertadas.

### **4.7.1 Formulación de los Indicadores de la perspectiva Financiera**

Los indicadores de la perspectiva financiera son de vital importancia para el desarrollo de la compañía, ya que a través de ellos es posible medir el crecimiento, productividad, rentabilidad e inclusive podemos ver el crecimiento de la misma. Es información relevante para los socios y todos los grupos de interés que la componen.

Es por esta razón que se deben establecer formulaciones coherentes y que nos permitan obtener la información adecuada para medir el desempeño financiero

A continuación definimos la formulación de los indicadores de la empresa:

**Tabla 4.9**  
**Fórmulas de Indicadores de la perspectiva Financiera**

Definir Objetivo	Formular KPI para cada objetivo	FORMULA
Aumentar la rentabilidad del negocio.	ROE	$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA\ DESPUES\ DE\ IMPUESTOS}{CAPITAL}$
Administrar de manera efectiva los activos.	Índice de rotación de activos.	$IRA = \frac{VENTAS}{TOTAL\ ACTIVOS}$
Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.	% de participación del mercado.	$PM = \frac{CLIENTES\ ACTUALES}{POTENCIALES\ CLIENTES} * 100$
Aumentar la cartera de clientes dentro del país.	INDICE DE CARTERA DE CLIENTES	$ICC = \frac{TOTAL\ DE\ CLIENTES\ MES\ n}{TOTAL\ DE\ CLIENTES\ MES\ n - 1} * 100$

Fuente: Los Autores del Proyecto

ROE= RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL

IRA=INDICE DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

PM=PARTICIPACIÓN DE MERCADO

ICC=INDICE D CARTERA DE CLIENTES



#### 4.7.2 Formulación de los Indicadores de la perspectiva de Clientes

La formulación de los indicadores de la perspectiva de Clientes queda establecida de la siguiente forma:

**Tabla 4.10**  
**Fórmulas de Indicadores de la perspectiva de Clientes**

Definir Objetivo	Formular KPI para cada objetivo	FORMULA
Brindar capacitación a personal de empresas.	Número de Seminarios al mes	<i># DE SEMINARIOS AL MES</i>
Brindar un excelente servicio al cliente.	Satisfacción del cliente.	<i>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</i>
Hacer que nuestra marca sea reconocida.	% de Reconocimiento de la marca.	$\%RM = \frac{\# \text{EMPRESAS QUE RECONOCIERON LA MARCA}}{\text{TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS}} * 100$
Mantener la lealtad de los clientes.	Índice de renovación de contratos.	$IRC = \frac{\# \text{EMPRESAS QUE RENUEVAN EL SERVICIO}}{\text{TOTAL CLIENTES DEL MES ANTERIOR}}$

Fuente: Los Autores del Proyecto

CC=CLIENTES POR CAPACITACIÓN

IRC=INDICE DE RENOVACIÓN DE CONTRATOS

RM=RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

### 4.7.3 Formulación de los Indicadores de la perspectiva de Procesos

La formulación de los indicadores de la perspectiva de Procesos queda establecida de la siguiente manera:

**Tabla 4.11**  
**Fórmulas de Indicadores de la perspectiva de Procesos**

Definir Objetivo	Formular KPI para cada objetivo	FORMULA
Incrementar la línea de servicios.	Promedio de clientes por nuevo servicio.	$TSN = TOTAL DE SERVICIOS NUEVOS$
Adquirir representaciones en otros países.	# de alianzas con empresas de otros países.	$\# DE ALIANZAS CON EMPRESAS DE OTROS PAISES$
Mejorar la administración de los tiempos.	Porcentaje horas trabajadas.	$PHT = \frac{HORAS TRABAJADAS}{TOTAL HORAS PLANIFICADAS}$
Participar en el desarrollo académico del país.	# de vínculos con instituciones	$\# DE VÍNCULOS CON INSTITUCIONES$
Contar con auditores vendedores.	Promedio de contratos conseguidos por los auditores.	$PCA = \frac{NUMERO DE CONTRATOS OBTENIDOS}{TOTAL DE AUDITORES}$

Fuente: Los Autores del Proyecto

TSN= TOTAL DE SERVICIOS NUEVOS

PHT=INDICE DE HORAS TRABAJADAS

PCA=PROMEDIO DE CONTRATOS POR AUDITORES

#### **4.7.4 Formulación de los Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Es importante considerar que los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento nos enlazan con el entorno, como sabemos nuestros objetivos están enfocados en la participación y satisfacción de los empleados y los clientes, al aprovechamiento de los sistemas y el hardware que posee la compañía, es por eso que al momento de establecer las fórmulas que medirán estos objetivos es necesario reconocer la información relevante para la futura toma de decisiones y comprender lo que es realmente significativo para el desarrollo y el aprendizaje de la empresa.

A continuación presentamos la formulación de los indicadores correspondientes a esta perspectiva:

**Tabla 4.12**  
**Fórmulas de Indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Definir Objetivo	Formular KPI para cada objetivo	FORMULA
Capacitar al personal.	Nivel de competencia. (Promedio de calificación en evaluaciones).	$PNC = \frac{\sum \text{CALIFICACIONES}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$
Promover el trabajo en equipo.	Promedio del nivel de desempeño en trabajos en equipo.	$PTE = \frac{\sum \text{CALIFICACIONES POR TRABAJO EQUIPO}}{\text{TOTAL EMPLEADOS EVALUADOS}}$
Implementar el servicio de consultoría o asesoría en línea.	Satisfacción del usuario en la web.	<i>SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LA WEB.</i>
Medir el aprovechamiento del software que tiene la empresa.	Promedio del tiempo de generación de reportes.	$TGR = (\text{TIEMPO FINALIZACIÓN} - \text{TIEMPO INICIO}) \text{REPORTE}$ $PTR = \frac{\sum \text{TIEMPOS DE GENERACIÓN REPORTES}}{\text{REPORTES GENERADOS}}$
Reducir la rotación del personal en la empresa.	Satisfacción del empleado.	<i>SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO</i>

Fuente: Los Autores del Proyecto

PNC= PROMEDIO DE NIVEL DE COMPETENCIA

PTE=PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE TRABAJO EN EQUIPO

CPW=CLIENTES POR PAGINA WEB

TGR=TIEMPO DE GENERACIÓN DE REPORTES

PTR= PROMEDIO DE TIEMPO DE GENERACIÓN DE REPORTES

## 4.8 Fichas de Indicadores

Para cada uno de los indicadores se definirá una Ficha, donde constará la información básica y las características que los componen.

Se sabe que cada indicador tiene asociada su propia ficha, pero para efectos de la explicación usaremos como ejemplo al ROE como vemos en la tabla 4.13:

**Tabla 4.13**  
**Ejemplo de Ficha de Indicador**

<i>FICHA DE KPI</i>							
<b>TITULO:</b>	ROE						
<b>OBJETIVO:</b>	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO						
<b>UNIDAD:</b>	PORCENTAJE	<b>OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN:</b>				TRIMESTRAL	
<b>FORMULA / CRITERIO PARA EL CALCULO:</b>	UTILIDAD NETA/CAPITAL						
<b>FUENTES / PROCESO DE OBTENCIÓN:</b>	ESTADO DE RESULTADOS						
<b>RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO:</b>	CONTADOR						
<b>RESPONSABLE DE DATOS REALES:</b>	CONTADOR						
<b>Mes y Año</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Valor Meta</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Valor Anterior</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Semáforo</b>
jun-08							

Fuente: Autores del Proyecto

### 4.8.1 Explicación de los campos de las Fichas de Indicadores

**Título.-** Es el nombre que se le ha dado al indicador.

**Objetivo.-** Se trata del objetivo que está asociado a dicho indicador, del cual partimos para la formulación de los mismos.

**Unidad.-** Representa la unidad en la que está medido el indicador, pudiendo ser por ejemplo porcentaje, dólares, etc.

**Oportunidad de Medición.-** Es la periodicidad con la cual va a ser medido el indicador.

**Fórmula / Criterio para el cálculo.-** Representa los componentes que formarán parte del indicador expresado en la fórmula en que será calculado el mismo.

**Fuentes / Procesos de Obtención.-** Representa de dónde van a ser tomados los valores que alimentarán al indicador, por ejemplo en el ROE que es medido con la utilidad y las capital tiene como fuente al Balance General de la Compañía.

**Responsable del Cumplimiento.-** Es el encargado de ingresar la información al sistema sin alteraciones.

**Responsable de Datos reales.-** Es la persona responsable de la medición del indicador.

**Mes y Año.-** Representan la fecha en la cual se está evaluando el indicador dentro de la ficha de consulta.

**Línea base.-** Es el valor que se establece como base para el indicador.

**Valor Meta.-** Es el valor que se quiere alcanzar en dicho periodo.

**Valor Actual.-** Representa el valor del indicador a la fecha establecida.

**Valor Anterior.-** Es el valor del indicador en el mes anterior.

**Desempeño.-** Representa el nivel de desempeño del indicador en el período establecido, el cual se lo calcula de la siguiente forma:

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Valor Actual} - \text{Línea Base}}{\text{Valor Meta} - \text{Línea Base}} \times 100$$

**Tendencia.-** Representa como va creciendo o decreciendo el valor de nuestro indicador con respecto al del mes anterior.

$$\text{Tendencia} = \frac{\text{Valor Actual} - \text{Valor Anterior}}{\text{Valor Actual}}$$

Ver Anexo 4.4: Fichas de Indicadores



**Semáforos.-** Es el valor que establecemos para la comparación con el desempeño del indicador; en el ejemplo del ROE tenemos que el semáforo está en verde si el desempeño del indicador fue de 90% en adelante, entonces llegamos a la meta o llegamos a un nivel bastante bueno y aceptable. Por el contrario, como vemos que Rojo es cuando el desempeño es menor al 70% por lo que decimos que hemos tenido un desempeño preocupante, menor a lo esperado, mientras que si está entre 70% y 90% el semáforo estará en amarillo.

#### **4.9 Iniciativas estratégicas**

Una buena planeación debe eliminar el apostar al éxito o fracaso de sus objetivos y resultados estratégicos, para lo cual debe apoyarse en el desarrollo de iniciativas o proyectos, en donde se sepa exactamente qué se tiene que hacer, para cuando, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos planteados.

##### **¿Qué es una iniciativa estratégica?**

Es un esfuerzo temporal de ejecución de tareas no rutinarias que están directamente alineados con los objetivos estratégicos metas y medidas (KPI's) garantizando así los resultados que la

organización busca. (Ver Anexo 4.3: Matriz de Cobertura de las Iniciativas Estratégicas),

#### **4.9.1 Determinación de las iniciativas**

Para determinar las iniciativas que más ayuden al cumplimiento de nuestros objetivos, es necesario que éstas sean elegidas de tal manera que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros
- Tiempo
- Conocimientos y habilidades
- Infraestructura física
- Materiales
- Equipo

Uno de los métodos para determinar si las iniciativas propuestas que deben ser puestas en acción es realizar un análisis de costos –beneficios. Priorizando aquellas que tienen un alto impacto en los objetivos estratégicos de la organización y que nos dejan altos rendimientos.

Para medir el impacto de nuestras iniciativas, realizamos la Matriz de cobertura de las iniciativas estratégicas con respecto a los objetivos estratégicos (ver matriz de cobertura), de la cual pudimos seleccionar las siguientes:

- Capacitar al personal en el manejo eficiente del software.
- Capacitar al personal para formación de vendedores.
- Creación de planes de trabajo.
- Implementar el sitio web de la empresa.
- Investigación de mercados.
- Organizar eventos (Cursos, seminarios)
- Tener vínculo con universidades.

#### **4.9.2 Desarrollo de las iniciativas**

Ver Anexo 4.5: Desarrollo de las Iniciativas Estratégicas

# **CAPÍTULO V**

## **5. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN**

### **5.1. Introducción**

Una vez traducida la estrategia en componentes que se pueden medir, nuestro siguiente objetivo será determinar los instrumentos de captura de datos que alimentarán de forma periódica los indicadores que se han propuesto en el cuarto capítulo.

Entonces en esta sección analizaremos indicador por indicador con el fin de dar a conocer de qué forma se recogerá la información para cada uno de ellos.

## **5.2 Diseño de los instrumentos de captura**

Los indicadores se analizarán por perspectiva, y debemos tener bien claro que este capítulo estará ligado en todo momento con el capítulo posterior que tratará sobre el diseño de la aplicación informática que monitoreará nuestros indicadores debido a que dichos instrumentos de captura de información serán parte de las pantallas que se visualizarán en el sistema.

Cabe recalcar que existen diferentes formas de recolectar información, desde recoger datos de los estados financieros de la empresa e ingresarlos al sistema hasta recopilar datos por medio de encuestas que generarán los resultados que alimentarán cierto tipo de indicadores que requieren de la utilización de esta metodología. Por lo cual este capítulo estará principalmente dedicado al diseño de las encuestas de los indicadores que lo requieren, sin dejar atrás los demás indicadores.

Por lo tanto vamos a empezar con el análisis de la perspectiva financiera y de esta manera iremos avanzando hasta completar las cuatro perspectivas materia de este estudio.

### **5.2.1. Perspectiva Financiera**

En esta perspectiva vamos a explicar cómo será la recopilación de datos para los indicadores de la misma. Describiéndolos a continuación.

#### **5.2.1.1. ROE**

El ROE, es uno de los indicadores financieros de mayor importancia dentro de un negocio, por lo cual ha sido tomado en cuenta para medir el rendimiento o rentabilidad de la empresa, es el índice que determina la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa, dándonos cuenta de la capacidad que tiene la empresa de generar ventas por encima de su capital propiamente dicho. Siendo un indicador eficiente para medir el objetivo de “Aumentar la Rentabilidad del Negocio”. Parte de lo expresado lo vimos en el capítulo anterior, ahora volveremos a citar la forma en que se va a calcular dicho indicador.

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA\ DESPUES\ DE\ IMPUESTOS}{CAPITAL}$$

Como podemos observar la Fórmula o el criterio para el cálculo depende de un cociente entre la utilidad neta después del impuesto y el capital de la empresa.

Una vez descritos los parámetros para el cálculo, la información con la cual será calculado este indicador será netamente financiera y será obtenida fácilmente del balance general y del estado de resultado a la fecha en que se necesita dicha información. Siendo los estados financieros de la empresa la fuente de captura de la información requerida.

Esta información deberá ser ingresada mes a mes por el responsable de los datos, en este caso la contadora de la empresa, que teniendo como herramienta al software destinado para aquello, se irá almacenando para construir el historial que se desea y poder monitorear de manera adecuada este indicador.

Por último, es muy importante conocer cómo se ha venido comportando el ROE durante los dos últimos años.

#### **5.2.1.2. Índice de Rotación de Activos IRA**

El Índice de Rotación de Activos, denotado por las iniciales “IRA”, es un indicador que nos permitirá medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos así como la estructura total de dichos activos, mostrando el número de veces de su utilización. Así como el Roe, este indicador tiene parámetros importantes para su cálculo como lo vemos a continuación:

$$IRA = \frac{VENTAS}{TOTAL\ ACTIVOS}$$

De la fórmula observamos que depende de dos componentes financieros, que al igual que el ROE serán obtenidos a partir de los estados financieros de la empresa, que son la fuente principal de captura de la información requerida.



Este indicador forma parte de los indicadores que serán ingresados en el sistema con periodicidad mensual por el responsable de los datos, la contadora.

### **5.2.1.3 Participación del Mercado**

El cálculo de este indicador representa el porcentaje entre clientes actuales que posee la empresa y los potenciales clientes de la misma. Este indicador nos da un conocimiento mucho más preciso de cómo se encuentra posicionada nuestra empresa en un mercado cada día más competitivo, aunque se debe tener en cuenta que se desea participar en un grupo determinado de clientes considerado por la gerencia como su población objetivo.

La información será obtenida de la siguiente forma: Se tomarán los datos de las facturas generadas durante el mes, donde se especifica que clientes fueron atendidos, Por lo tanto, si se lleva un control de los clientes y se los clasifica como nuevos y éstos estaban dentro de la lista de potenciales clientes entonces se aumentará en una unidad

los clientes actuales por lo que la participación de mercado aumentaría. La información será medida de manera mensual y será ingresada al sistema por el responsable del departamento de Administración.

$$PM = \frac{CLIENTES ACTUALES}{POTENCIALES CLIENTES} * 100$$

#### 5.2.1.4. Índice de Cartera de Clientes

Este indicador nos dará la información necesaria para conocer cómo va creciendo nuestra empresa en lo que se refiere a margen de clientes. Es calculado como el total de clientes que tiene la compañía versus el total de clientes del mes anterior.

Esta información es obtenida mediante la recopilación de las facturas mensuales de los servicios prestados, y se hace una comparación entre el mes actual y el mes anterior. Los componentes que conforman la fórmula de este indicador deberán ser ingresados por la Asistente de Gerencia de la Compañía.

$$ICC = \frac{TOTAL DE CLIENTES MES n}{TOTAL DE CLIENTES MES n - 1} * 10$$



## **5.2.2 Perspectiva de Clientes**

### **5.2.2.1. Número de Seminarios al mes**

Este es un indicador impulsor que nos ayuda a llevar un control mensual del número de seminarios que la empresa brinda a sus clientes o posibles clientes. Este indicador fue creado con el fin de ofrecer un nuevo servicio mediante el cual la empresa pueda hacer contactos con diferentes personas o entidades, las cuales reconocerán de alguna manera el negocio, y puedan generar nuevos contratos con otras empresas y así contribuir al crecimiento de la misma

El criterio para el caculo viene dado por un solo número que será recopilado al fin de cada mes sumando el total de seminarios, conferencias o charlas que se brinden. Este control lo llevará a cabo la Asistente de Gerencia y será la encargada de ingresar este dato al sistema de monitoreo.

### **5.2.2.2. Satisfacción del Cliente**

Representa un valor que mide qué tan satisfecho se encuentra el cliente con respecto a los servicios que le

brinda la compañía. Este indicador fue creado para que la empresa tenga pleno conocimiento de la percepción que tienen sus clientes de los servicios y la atención que reciben. Este indicador será medido de manera mensual.

Este indicador tiene la característica de no poder ser recopilado de forma sencilla y en virtud de esto hemos considerado que el método de captura de información debe ser a través de un censo.

### **Captura de la información**

Como se analizó en este indicador debemos crear el instrumento de captura de información, y para ello debemos de crear un formulario que nos permita la captura adecuada de los datos en base a los parámetros que se requieren.

A continuación detallaremos que hemos considerado para la creación de este primer instrumento de captura de datos.

### **Tipo de estudio**

“Satisfacción del cliente”

Se debe tener claro que de este estudio obtendremos una calificación sobre 100, donde si éste es mayor de 90 podemos decir que los clientes se encuentran totalmente satisfechos con los servicios de la empresa, si está entre 65 y 90 se trata de una mediana satisfacción y si es menor de 65 el cliente no está satisfecho con la atención y el servicio que reciben.

El motivo de comparar el resultado que se puede obtener con esta escala es porque estamos tratando con un indicador que por definición tiene una línea base y una meta establecida, donde estos valores son 65 y 90 por ciento respectivamente y donde más adelante explicaremos cuales fueron los criterios para considerar esos valores.

### **Objetivos Generales y Específicos**

El objetivo principal y general que se persigue con este Censo es:

“Obtener el nivel de Satisfacción de los clientes de la empresa JVM-Audidores para alimentar el indicador y monitorear su desempeño”.

Para ello también tenemos objetivos específicos tales como:

- Conocer de manera general la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa.
- Establecer el grado de satisfacción que los clientes tienen acerca de:
  - La seriedad de la compañía
  - El personal
  - La manera en que se maneja la información
  - El valor Agregado que obtienen por sus servicios
  - Precios
  - Atención al cliente

### **Metodología**

Se realizará una investigación cuantitativa donde se realizará un censo vía telefónica y el instrumento de medición en este caso será un formulario que será

administrado por la persona encargada, es decir la encargada de ingresar los datos.

La razón de realizar un ceso se debe a que la empresa cuenta con muy pocos clientes, detallado en el capítulo uno, y donde es fácil recopilar información de cada uno de ellos.

### **Grupo Objetivo**

El grupo objetivo corresponderá a: Todos los clientes de la Empresa JVM-Audidores”.

Donde las personas a ser entrevistadas serán los Gerentes Financieros, Jefes Administrativos o Persona que tenga conocimiento de los negocios que existen entre los interesados.

### **Alcance**

Se entrevistará a los Gerentes Financieros o Jefes Administrativos de las empresas clientes de nuestra compañía.



### **Instrumento de Captura de Información**

A continuación presentamos el cuestionario que será suministrado a los clientes para la captura de los datos:

**CUESTIONARIO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**  
**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

*La empresa está realizando una encuesta de satisfacción a todos sus clientes con el fin de conocer sus opiniones y sugerencias para mejorar nuestros servicios.*

**1. Califique del 1 al 5 las siguientes proposiciones. (Marque con una X)**

- 1.- Total desacuerdo
- 2.- Desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- Acuerdo
- 5.- Total acuerdo

<b>Proposición / Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1 La empresa es seria y confiable					
1.2 La empresa cuenta con personal capacitado.					
1.3 Los servicios que ofrece la empresa son de calidad					
1.4 La empresa cumple con los plazos establecidos para la entrega de informes.					
1.5 La compañía establece precios razonables por los servicios que ofrece.					
1.6 Se siente satisfecho con la atención que recibe.					
1.7 Esta satisfecho con los informes que genera la empresa.					
1.8 Recibe recomendaciones después de un trabajo realizado.					
1.9 Si existe algún inconveniente la empresa lo resuelve de forma rápida.					
1.10 En general, está satisfecho con los servicios que le ha brindado la empresa.					

***Se realiza la suma de la calificación obtenida en cada proposición, luego se multiplica por 2, a fin de que este conjunto de proposiciones represente el total de satisfacción.***

### **Cálculo del Indicador**

Al final se realiza la suma de las dos preguntas y obtenemos una calificación sobre 100 por cada cliente. Nuestro indicador estará dado por el promedio de los valores obtenidos en los cuestionarios completados en su totalidad.

#### **5.2.2.3. Porcentaje de Reconocimiento de la Marca**

Es el porcentaje de la población objetivo que reconoce la marca de la empresa. Este indicador fue creado para que la empresa tenga conocimiento real del porcentaje de la población objetivo que reconoce a la empresa y su actividad. La medición se realizará de manera mensual. Es calculado como el cociente entre el número de representantes de empresas que reconocieron la marca sobre el total de representante entrevistados. La persona responsable del ingreso de los datos es la recepcionista de la empresa, quien además se encargará de realizar la encuesta vía telefónica para capturar la información.

$$\%RM = \frac{\# \text{ EMPRESAS QUE RECONOCIERON LA MARCA}}{\text{TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS}} * 100$$

### **Captura de la información**

#### **Objetivos**

Se debe tener claro que el indicador nos va a dar un porcentaje, donde si éste es mayor de 90% podemos decir que la empresa es reconocida, si está entre 70% y 90% se trata de un reconocimiento mediano y si es menor de 70% la empresa tiene un bajo nivel de reconocimiento en el mercado.

El objetivo principal que se persigue con esta encuesta es obtener el nivel de Reconocimiento de la marca para alimentar el indicador y monitorear su desempeño bajo los siguientes parámetros específicos.

**Metodología**

Se realizará una investigación cualitativa utilizando la técnica de la encuesta, el instrumento de medición en este caso será un formulario que será administrado vía telefónica por la persona encargada.

**Grupo Objetivo**

Gerentes Financieros o Jefes Administrativos de las empresas de Guayaquil y Quito que facturan entre uno y tres millones de dólares anuales.

**Alcance**

Empresas de Guayaquil y Quito

## FORMULARIO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

### RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

1. Contrata Ud. (Empresa) servicios de auditoría, consultoría u outsourcing para llevar un control de sus actividades financieras

Si  No

Si es Sí, hacer pregunta de top of mind

2. **Top of Mind.** Al momento de requerir servicios de auditoría, consultoría u outsourcing en el área financiera ¿Qué empresas que ofrecen estos servicios se le vienen a la mente, locales?

---



---



---

3. ¿Conoce Ud. a JVM Auditores?

Si  No

Si es sí, pasar a pregunta 4

4. ¿Conoce los servicios que ofrece esta empresa?

Si  No

Si es Sí, menciónelos

---



---



---

⇒ **Conclusión:** Reconoció la marca Si No

### **Determinación del tamaño de la muestra**

Para obtener el porcentaje de reconocimiento de la marca dentro del mercado de la auditoría es necesario que investiguemos a la población objetivo de la empresa, pero si hablamos de que nuestra población objetivo es de 200 empresas las cuales facturan al menos un millón de dólares al año podemos darnos cuenta de que al manejar este indicador de manera mensual y sin importar el tipo de encuesta que realicemos (Encuesta telefónica para este estudio) se requerirá de un gran desembolso para realizar dicha investigación.

Es por lo anteriormente mencionado que nos vemos en la necesidad de realizar la investigación a partir de una muestra representativa de la población objetivo, a través de la cual podamos realizar inferencias para luego reflejarlas en toda la población.

El tipo de muestreo a ser utilizado para la obtención del tamaño de la muestra es uno de los más conocidos y se trata del Muestreo Aleatorio Simple pero para nuestro caso *sin reemplazo*, es decir nuestras unidades de muestreo, en este caso las empresas a ser investigadas, no podrán ser incluidas en la muestra más de una vez, en otras palabras las unidades a ser investigadas dentro de la muestra van a ser todas distintas.

Para extraer la muestra aleatoria simple, necesitamos la lista de todas las unidades de observación que pertenecen a la población, esta lista es el marco de muestreo. Para el desarrollo de este proyecto tenemos que nuestro marco de muestreo se encuentra conformado por 200 empresas que facturan al menos un millón de dólares en ventas al año, dicho marco muestral puede observarse en la parte de anexos.

En el marco de muestreo cada una de las empresas tendrá asignado un número, el cual la identificará de forma única con respecto al resto, y se elegirá una muestra de modo que:



1. Cada empresa tenga la misma posibilidad de aparecer en la muestra, y
2. La selección de una empresa no tenga influencia en la elección de cualquiera de las demás unidades.

Como queremos estimar el porcentaje de reconocimiento de la marca y como no se conoce de un estudio previo realizado dentro del país a partir del cual pudiéramos utilizar su varianza para la determinación del tamaño de la muestra, entonces estimaremos *la proporción de empresas que reconocieron la marca*.

Si nuestro plan es extraer una muestra aleatoria simple de las  $N=200$  empresas listadas, y queriendo utilizar un intervalo de confianza al 95% con un margen de error de 0.05. Tenemos que el número de empresas que conformarán nuestra muestra para ser investigadas es de:

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \left(\frac{1}{2}\right) \left(1 - \frac{1}{2}\right)}{(0,05)^2} \cong 384$$

El tamaño de la muestra (ignorando la corrección para poblaciones finitas) es grande al compararlo con el tamaño

de la población, así que en este caso la ajustaremos, utilizando:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{384}{1 - \frac{384}{200}} = 132$$

De lo anterior podemos observar que el número de empresas a ser investigadas es 132, las cuales serán seleccionadas de manera aleatoria a partir de nuestro marco muestral.

#### **5.2.2.4 Índice de Renovación de Contratos IRC**

Utilizamos este indicador para medir la frecuencia de renovación más que de contratos, de servicios. Su cálculo será obtenido como la razón entre el número de empresas que renuevan el servicio y el total de empresas que adquirieron el servicio el mes anterior.

La información que necesitamos para calcular este indicador será recopilada por el asistente de Gerencia. De preferencia deberíamos tratar de que este indicador sea lo más cercano a uno, de tal forma que mantengamos una

continuidad con el cliente en el uso de nuestros servicios, no necesariamente el servicio requerido debe ser el mismo en cada mes.

$$IRC = \frac{\#EMPRESAS QUE RENUEVAN EL SERVICIO}{TOTAL CLIENTES DEL MES ANTERIOR}$$

### 5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

#### 5.2.3.1 Total de Servicios Nuevos TSN

Se trata de un indicador que nos ayuda a llevar un control mensual del número de nuevos servicios que la empresa brinda a sus clientes o posibles clientes. Este indicador fue creado con el fin de incentivar la creación de nuevos servicios mediante el cual la empresa pueda tener nuevos contratos con diferentes entidades, las cuales empezarán a reconocer el negocio, generando nuevas fuentes de ingreso y de esta manera contribuir al crecimiento de la compañía.

El criterio para el cálculo viene dado por un solo número que será recopilado al fin de cada mes sumando el total de

servicios nuevos que se brinden. Este control lo llevará a cabo la Asistente de Gerencia.

#### **5.2.3.2. Número de Alianzas con empresas de otros países**

Este indicador nos ayudará a llevar un control mensual del número de alianzas que tiene la compañía con empresas extranjeras a fin de aumentar nuestra actual cartera de clientes. Otro de los objetivos que perseguimos con la utilización de este indicador es posicionar nuestra marca a nivel internacional.

El criterio para el cálculo viene dado por un solo número que será recopilado al final de cada mes y será el número total de alianzas con empresas de otros países sumando. Este control lo llevará a cabo la Asistente de Gerencia.

#### **5.2.3.3. Porcentaje de horas trabajadas**

Indicador de procesos. Nos ayuda a medir el cumplimiento del trabajo planificado. Lo ideal sería que este indicador se encuentre alrededor de 1. De tal forma que se aprovechen al máximo las horas planificadas. Es el porcentaje de horas trabajadas medidas en base a las horas que fueron

previamente planificadas para la realización de las consultorías.

Este indicador es obtenido como la razón entre el total las horas trabajadas y total de hora planificadas.

$$PHT = \frac{HORAS\ TRABAJADAS}{TOTAL\ HORAS\ PLANIFICADAS}$$

#### **5.2.3.4. Número de Vínculos con Instituciones**

Este indicador fue creado básicamente para contribuir con el desarrollo de la comunidad en la parte académica. Lo que se busca es dar una oportunidad a los jóvenes estudiantes (de preferencia universitarios) que se están formando en áreas afines, a que puedan desenvolverse en el campo de acción.

La información para calcular este indicador se obtendrá a partir del número de instituciones educativas con las cuales se llegue a algún tipo de acuerdo. Tal como lo describe su nombre su fórmula de cálculo es el número de pasantes a año y número de vínculos con instituciones.

### **5.2.3.5 Promedio de Contratos Conseguidos por los Auditores**

Claro está que si una de las propuestas de valor expuesta con anterioridad es el crecimiento, es necesario que exista una forma de medir cuál es la contribución del equipo de auditores de la empresa para este crecimiento.

Si bien es cierto son los clientes quienes eligen a qué empresa solicitan sus servicios, sin embargo está en nuestras manos crear mecanismos para atraer a los clientes y hacer que nos elijan, ¿Pero de qué forma lo lograríamos? En nuestro trabajo, tanto los servicios profesionales que brindamos, así como nuestros empleados son nuestra carta de presentación. Es por ello que creemos necesario que los auditores estén en plena capacidad de atraer clientes mostrándoles de forma anticipada la calidad del servicio que recibirán. En otros términos ellos también podrán atraer clientes o contratos mediante la oferta de nuestros servicios.

La información para el cálculo de este indicador se tomará de los reportes de contratos obtenidos en un mes dado. El

responsable del ingreso de la información será la Asistente de Gerencia.

$$PCA = \frac{\text{NUMERO DE CONTRATOS OBTENIDOS}}{\text{TOTAL DE AUDITORES}}$$

## 5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

### 5.2.4.1 Nivel de Competencias

La importancia de este indicador radica en el valor que agregan a la empresa sus empleados, puesto que mientras más hábiles y especializados están en lo que hacen, mejores serán los resultados en el trabajo que realizan.

Este indicador será calculado como el valor promedio de los resultados de pruebas de habilidades, actitudes y aptitudes que se le realizará mensualmente al personal de la empresa.

$$PNC = \frac{\sum \text{CALIFICACIONES}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$$

Al realizar estas pruebas buscamos identificar en qué parte necesitan mejorar, así como aprovechar al máximo sus mejores habilidades, de tal forma que todo esto se vea

reflejado de manera positiva en el desempeño del negocio.

El responsable del ingreso de la información será la Asistente de Gerencia de la empresa.

#### **5.2.4.2. Nivel de Desempeño de Trabajos en equipo**

La importancia de este indicador radica en medir cómo interactúan los empleados entre sí en las actividades que realizan y conocer cómo afecta esta interacción al desempeño de la empresa.

Este indicador será obtenido como el valor promedio de los resultados de pruebas de desempeño de trabajos en equipo aplicadas al personal de la compañía.

Estas pruebas serán realizadas de manera mensual, pueden ser tomadas luego de un día normal de trabajo, como también puede ser medida después de finalizada una consultoría. El responsable del ingreso de la información es la Asistente de Gerencia.

$$PTE = \frac{\sum \text{CALIFICACIONES POR TRABAJO EQUIPO}}{\text{TOTAL EMPLEADOS EVALUADOS}}$$



### **5.4.3 Satisfacción del Usuario en la Web**

Este indicador mide qué tan satisfecho se encuentran los usuarios con respecto a los servicios que brinda la compañía a través de su espacio web. Fue creado para que la empresa tenga pleno conocimiento de la percepción que tienen los usuarios de los servicios y la información a la que acceden mediante el uso de la página web. Este indicador será recopilado y medido de manera mensual.

#### **Captura de la información**

#### **Objetivos**

Se debe tener claro que el indicador nos va a dar una calificación sobre 100, donde si ésta es mayor de 90 podemos decir que los clientes se encuentran totalmente satisfechos con la página web de la empresa, si está entre 70 y 90 se trata de una mediana satisfacción y si es menor de 70 el cliente no está satisfecho con la información y el ambiente de la página web. Este puntaje va a ser asignado mediante pesos que se les dará a cada una de las respuestas del pequeño cuestionario.

El objetivo principal que se persigue con esta encuesta es obtener el nivel de Satisfacción de los usuarios para alimentar el indicador y monitorear su desempeño.

### **Metodología**

Se realizará una investigación cuantitativa utilizando la técnica de la encuesta, el instrumento de medición en este caso será un cuestionario que estará disponible en el sitio web de la compañía.

### **Grupo Objetivo**

Visitantes dispuestos a llenar el cuestionario disponible en la página web de la institución.

### **Alcance**

Usuarios de la página web de la empresa.

### **Instrumento de Captura de Información**

A continuación presentamos el cuestionario que será suministrado a los clientes para la captura de los datos:

<b>Cuestionario para recopilación de información</b>				
<b>Satisfacción del Usuario en la Web</b>				
Está satisfecho con lo que ha visto en nuestra página web:				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Total desacuerdo (0 puntos)</b>	<b>Desacuerdo (25 puntos)</b>	<b>Ni acuerdo/Ni desacuerdo (50 puntos)</b>	<b>Acuerdo (75 puntos)</b>	<b>Total acuerdo (100 puntos)</b>

Vemos en el cuestionario la puntuación asignada según el casillero que marque el usuario de la página web y de esta manera tenemos el valor que alimentará el cálculo de nuestro indicador.

#### **Cálculo del Indicador**

Al final se calcula el promedio de los valores obtenidos en los cuestionarios de la página web.

#### **5.2.4.4. Promedio del tiempo de generación de reportes**

Con este indicador pretendemos medir la utilización del software que tiene la empresa para realizar auditorías, dicho software se lo utilizará para generar reportes de una manera rápida y efectiva, al menos eso es lo que se supone hasta el momento debido a que aún no se lo ha utilizado.

Una vez implementado el software para realizar este tipo de reportes, vamos a medir el promedio de tiempo que se toma en realizar aquello, para lo cual se tienen los siguientes criterios de cálculo.

$$TGR = (TIEMPO FINALIZACIÓN - TIEMPO INCIO)REPORTES$$

Esta primera fórmula nos ayuda a encontrar nuestro primer parámetro para el indicador, y como podemos observar se trata de llevar un control de los tiempos de inicio y de finalización de reportes.

Una vez recopilada dicha información calculamos el Promedio de Tiempo de Generación de Reportes que se trata de la suma de los tiempos de generación de reportes

obtenidos anteriormente dividido para el número de reportes que se han generado.

$$PTR = \frac{\sum \text{TIEMPOS DE GENERACIÓN REPORTES}}{\text{REPORTES GENERADOS}}$$

Esta información puede ser fácilmente obtenida llevando una hoja de control de tiempos por el responsable de los datos, en este caso la Supervisora de Auditorías, siendo ese el principal instrumento de captura de la información.

<b>HOJA DE CONTROL DE TIEMPOS DE GENERACIÓN DE REPORTES</b>			
<b># DE REPORTE</b>	<b>TIEMPO DE INICIO</b>	<b>TIEMPO DE FINALIZACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SUMA DE TIEMPOS</b>			

#### 5.2.4.5. Índice de Satisfacción del empleado

Representa un valor que mide qué tan satisfecho se encuentra el empleado con respecto su situación en la empresa.

Este indicador fue creado para que la empresa tenga pleno conocimiento de la percepción que tienen sus empleados de los beneficios. Si el empleado no se encuentra conforme en lo económico tratar de compensar esa insatisfacción con otras actividades que retribuyan quizás no en lo económico pero si en lo personal, cultural o desarrollo de sus competencias laborales.

Dar premios por cumplimiento de metas. Alguna forma de motivación para ellos.

### **Captura de la información**

#### **Objetivos**

Se debe tener claro que el indicador nos va a dar una calificación sobre 100, donde si éste es mayor de 90 podemos decir que los empleados se encuentran totalmente satisfechos con su situación y el entorno de la empresa, si está entre 70 y 90 se trata de una mediana

satisfacción y si es menor de 70 el empleado no está satisfecho con su ambiente laboral. Este puntaje va a ser asignado mediante pesos que se les dará a cada una de las preguntas del cuestionario.

El objetivo principal que se persigue con esta encuesta es obtener el nivel de Satisfacción de los empleados para alimentar el indicador y monitorear su desempeño bajo los siguientes parámetros específicos:

- Conocer de manera general la percepción que tienen los empleados acerca de su situación en la empresa.
- Establecer el grado de satisfacción que los empleados tienen acerca de:
  - Valores Organizacionales
  - Servicios y clientes de la empresa
  - Sus actividades diarias
  - Salarios
  - Puntualidad en sus pagos
  - Beneficios recibidos
  - Ambiente físico y psicológico

**Metodología**

Se realizará una investigación cuantitativa utilizando la técnica de la encuesta, el instrumento de medición en este caso será un cuestionario que será administrado por la persona encargada.

**Grupo Objetivo**

Debido a que la empresa cuenta con un pequeño número de empleados se realizará un censo.

**Alcance**

Empleados de la empresa.

**Instrumento de Captura de Información**

A continuación presentamos el cuestionario que será suministrado a los empleados para la captura de los datos:



**CUESTIONARIO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**  
**SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO**

**1. A continuación se muestran una serie de proposiciones las cuales tendrá que calificar del 1 al 5 donde se tiene la siguiente escala. (Marque con una X)**

- 1.- Total desacuerdo
- 2.- Desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- Acuerdo
- 5.- Total acuerdo

<b>Proposiciones / Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1 En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.					
1.2 La gerencia es receptiva a las propuestas del personal.					
1.3 Esta usted conforme con los servicios que brinda actualmente la empresa a sus clientes.					
1.4 Se siente satisfecho con las actividades que desempeña diariamente (Contento con lo que hace).					
1.5 Considera que su trabajo está bien remunerado.					
1.6 La empresa es puntual con respecto al pago de sueldos.					
1.7 Está conforme con los beneficios que obtiene de la empresa.					
1.8 El ambiente laboral "Físico y Psicológico" es el adecuado para realizar su trabajo.					
1.9 El cargo que ocupa está de acuerdo con su titulación académica.					
1.10 En general, está satisfecho con su trabajo					

***Se realiza la suma de la calificación obtenida en cada proposición, luego se multiplica por 2, a fin de que este conjunto de proposiciones represente el total de satisfacción.***

### **Cálculo del Indicador**

Al final se realiza la suma de las dos preguntas y obtenemos una calificación sobre 100 por cada cliente. Nuestro indicador estará dado por el promedio de los valores obtenidos en los cuestionarios completados en su totalidad.

En general, hemos detallado como recopilar la información necesaria para poner en marcha nuestro sistema de monitoreo basado en la metodología de la semaforización. En el siguiente capítulo pondremos a conocimiento el software elaborado ajustado al negocio y a los indicadores propuestos.

# **CAPÍTULO VI**

## **6. CREACIÓN Y DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MONITOREO DE INDICADORES**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

A lo largo de este capítulo vamos a conocer el funcionamiento de la aplicación que se ha realizado para el monitoreo de los diferentes indicadores propuestos a la gerencia para medir de manera efectiva la estrategia descrita en capítulos anteriores.

Nuestra aplicación es un sistema que permite al usuario llevar un control de los indicadores propuestos en capítulos anteriores, específicamente es un software que me permitirá generar reportes que detallarán cómo va evolucionando cada indicador en el transcurso del tiempo.

Este capítulo tiene de propósito servir de guía para que el usuario no tenga inconvenientes a la hora de utilizar este sistema.

Empezaremos analizando puntos importantes de la creación de este software.

## **6.2 Visión y alcance**

El software se encuentra orientado al monitoreo de indicadores de gestión propuestos en capítulos anteriores, dando un aporte importante a la empresa.

Este sistema facilitará a los usuarios la tarea de generar reportes aptos para la toma de decisiones a nivel de gerencia no solo mediante cifras financieras sino también no financieras como hemos venido hablando a lo largo de nuestra tesis, el cual se generará con los datos que mensualmente se ingresen a la base de datos del sistema, que no está de más decir que estará diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una de las cosas que se debe tener clara es que la implementación de nuestro software en otras empresas demandará de una configuración de acuerdo al negocio que se esté llevando. Esto podría incluir cambios en el código de los procedimientos de cálculo, o en la forma en que se presentan los formularios donde se recoge la información para las encuestas.

El software está diseñado en la plataforma Visual Basic 6.0 y Microsoft Access aprovechando los recursos que posee la empresa y además que se puede ejecutar en sistemas operativos tradicionales como es el Windows.

El éxito del proyecto será medido en relación a los beneficios que obtengan las personas involucradas en el desarrollo del mismo y de aquellas que lo van a utilizar, porque un proyecto que se lleva a cabo de tal forma que cumpla con los objetivos planteados es algo que servirá de mucho a la sociedad y a su desarrollo.

### **6.3 Determinación de la factibilidad**

El sistema que se ha realizado se desarrolla en el campo de la toma de decisiones y nace de la necesidad de monitorear los indicadores basados en el balanced scorecard en una empresa de auditoría y consultoría que

opera en la ciudad de Guayaquil. Para ello se llevaron a cabo algunas actividades como se detalla a continuación.

Para la construcción y posterior implementación del software se realizaron varias reuniones con dueños y empleados con el fin de mostrar el objetivo de este sistema, de las cuales se recibieron buenas opiniones al respecto, debido a que es una solución óptima para mejorar el rendimiento del negocio.

Además la predisposición de dueños y empleados fue la adecuada, dando una excelente oportunidad de desarrollar un sistema de este tipo.

Dada la oportunidad de implementar un sistema de monitoreo de indicadores se podría manifestar las siguientes ventajas como: Tener un control sobre parámetros que hasta el momento eran muy difíciles de medir e incluso algunos que no se medían, realizado en periodos mensuales, además se fomentaría la participación de los empleados en el mejoramiento del negocio, cumplimiento de metas, haciendo a los empleados más responsables y eficientes con el trabajo que realizan.

En cuanto a la identificación de recursos esta Institución cuenta con los necesarios tanto en Hardware y Software optimizando costos y siendo un beneficio para la implementación satisfactoria del Sistema.

A nivel económico la inversión que debe hacer la empresa para el desarrollo del proyecto es prácticamente de cero, debido que la organización ya cuenta con el equipo para trabajar (Hardware y Software), y además por el hecho de ser un proyecto de tesis el costo de beneficio para nosotros en calidad de consultores es cero debido a un compromiso con la empresa y en muestra de gratitud por las facilidades que se nos brindaron durante todo este tiempo.

En general, la creación de este software es de mucha importancia para tener la información ordenada y lista cuando se la requiera, así como también precisa para poder exportarla y analizarla a través de técnicas estadísticas que podrían apoyar a la toma de decisiones.

Una vez que tuvimos respuestas positivas en cuanto a la creación y diseño del sistema, procedimos a crear la aplicación sobre la cual vamos a detallar y explicar su funcionamiento.

#### **6.4 Manual del Usuario**

En esta parte del capítulo veremos las funcionalidades del sistema, y que es lo que ofrece al usuario final.

Nuestro sistema como ya lo especificamos anteriormente está desarrollado en Visual Basic 6.0 y Microsoft Acces, utilizados por su fácil

manejo en cuanto a desarrollo e interfaz. Los requerimientos del software son los siguientes:

CARACTERÍSTICAS DEL COMPUTADOR DE ACUERDO AL REQUERIMIENTO DEL SISTEMA	
<b>Computador</b>	Pentium IV o Superior)
<b>Procesador</b>	1.8 Ghz
<b>Memoria</b>	256 Mb (Recomendable 512 Mb o superior)
<b>Disco duro</b>	Mayor a 20 Gb, espacio requerido de 3 a 7 Mb en disco dependiendo de la base de datos existente.
<b>Sistema Operativo</b>	Windows XP o superior
<b>Paquetes adicionales</b>	Visual Basic 6.0 y Acces 2003

a

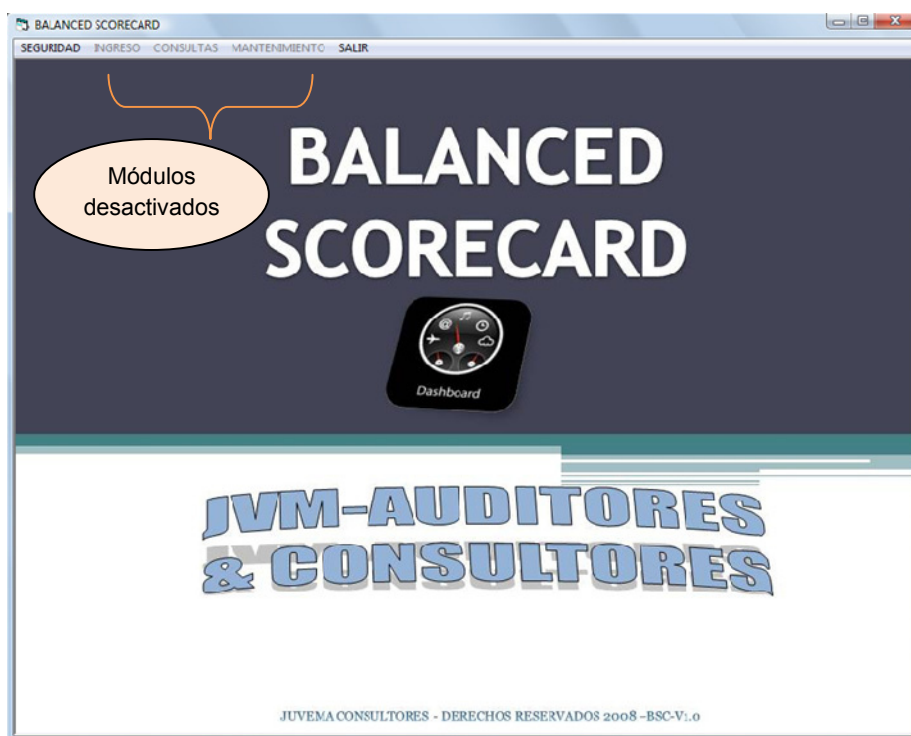
Nuestro sistema no ha sido desarrollado dentro de las plataformas .Net debido a su alto costo y porque los programas utilizados se ajustan a la aplicación requerida.

Una vez especificados los requerimientos del sistema explicaremos sus componentes como sigue a continuación.



### 6.4.1 Interfaz de Inicio

Cuando hablamos de la interfaz de inicio nos referimos exactamente a la pantalla principal del sistema, la cual podemos observar a continuación:

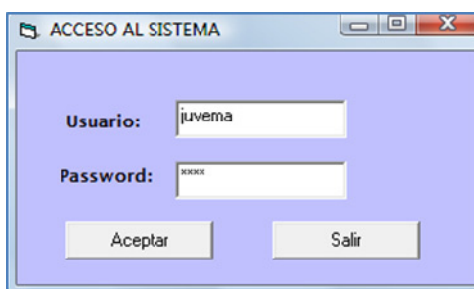


Esta pantalla nos muestra la presentación principal del sistema, como podemos observar consta de un menú que nos va a permitir

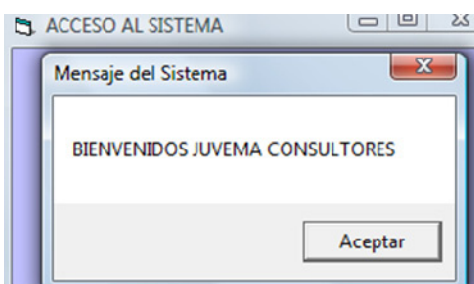
dirigirnos a cada una de las funciones del sistema, pero al inicio no todas las opciones están activas a excepción de la opción “Seguridad”.

#### 6.4.2 Seguridad del Sistema

Parte inicial y fundamental del sistema la cual permite iniciar sesión a diferentes usuarios y activar los demás módulos en el sistema. Entonces al dar clic en la opción de seguridad se nos mostrará la siguiente ventana:



The screenshot shows a window titled "ACCESO AL SISTEMA". It contains two input fields: "Usuario:" with the text "juvema" and "Password:" with masked characters "xxxx". Below the fields are two buttons: "Aceptar" and "Salir".



The screenshot shows a dialog box titled "Mensaje del Sistema" with the text "BIENVENIDOS JUVEMA CONSULTORES" and an "Aceptar" button.

Donde el usuario que desee ingresar al sistema deberá digitar su Usuario y su Password, los mismos que deberán estar registrados en la base de datos para que pueda acceder al sistema, caso contrario el sistema lo rechaza.

Hay dos tipos de usuarios que podrán ingresar al sistema: Administrador y el Operador los cuales realizan actividades distintas dentro del sistema.

**Administrador.-** Podrá controlar gran parte de los ingresos tales como:

- ***Ingresar un nuevo indicador:*** Debemos destacar que crear un nuevo indicador implica una gran responsabilidad por parte del usuario e induce a realizar cambios en el código del sistema. Se recomienda no ingresar un nuevo indicador hasta verificar si aquéllos que ya están propuestos son o no de utilidad para medir el desempeño del negocio.
- ***Ingresar un nuevo empleado:*** Se trata de ingresar los nuevos empleados que la empresa los contrate.

- **Ingresar nuevos usuarios del sistema:** El usuario tipo administrador puede crear nuevos usuarios para que operen el sistema, el tipo de usuarios que podrá crear será de tipo administrador y operador.
- **Asignación de Componentes a los indicadores:** Es un ingreso que me define cual será el criterio de cálculo para el indicador y quiénes lo conforman.
- **Mantenimiento de Lineas Bases:** Consiste en asignar los valores bases correspondiente a cada indicador mensualmente.
- **Mantenimiento de Metas:** Consiste en asignar los valores metas correspondiente a cada indicador mensualmente.
- **Mantenimiento de Semáforos:** Consiste en asignar los valores de semáforos para evaluar el desempeño correspondiente a cada indicador, habrán dos valores que permitirán determinar si el indicador esta en rojo, verde o amarillo dependiendo del desempeño que éste tenga.

- **Visualización de reportes:** Este usuario por ser considerado de privilegio, tiene la capacidad de observar los reportes, donde está la evaluación de cada indicador.

**Operador:** Podrá controlar las siguientes funciones:

- **Ingreso de datos para encuestas:** Donde este tipo de usuario se encargará de alimentar la base de datos correspondiente a las encuestas realizadas de: Satisfacción del Cliente, Reconocimiento de la Marca y Satisfacción del Empleado.
- **Ingresar valores de componentes:** Consiste en ingresar los datos necesarios para que los indicadores se generen automáticamente.
- **Ingresar valores a los indicadores:** Aquí tenemos un caso que se lo explicará mas adelante. Porque no a todos los indicadores se les podrá ingresar datos. Y este caso se da cuando se decide ingresar un nuevo indicador con la responsabilidad del administrador que en este caso será el dueño de la empresa.

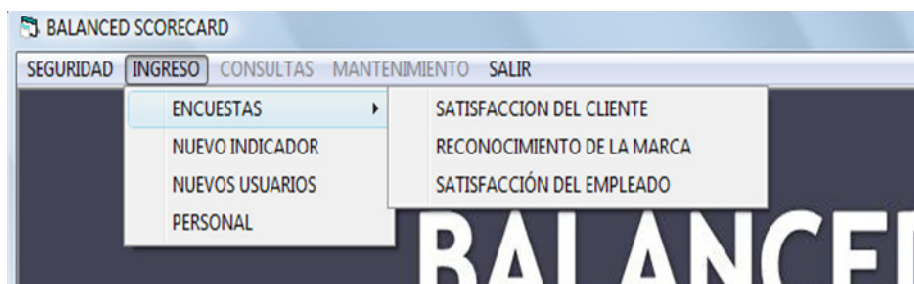
Una vez que el usuario ingrese al sistema los módulos de Ingreso, Consultas o Reportes y Mantenimiento se activarán automáticamente de acuerdo a sus privilegios, quedando registrado en la base de datos la información del usuario que ingresó, y cuáles fueron los cambios que éste realizó durante su sesión.



En esta barra podemos apreciar que después de haber ingresado al sistema con los requisitos necesarios los módulos que en primera instancia estaban inactivos ahora están activados.

#### **6.4.3 Menú de Ingresos**

El menú de ingresos consta de varias opciones que el usuario puede escoger dependiendo de lo que desee realizar, en la siguiente figura se muestra:



Como podemos observar en el menú de ingresos existen varias opciones desde el ingreso de los datos a las encuestas hasta el ingreso de personal. A continuación explicaremos la función y cada una de las pantallas correspondientes.

#### 6.4.3.1 Ingreso de Encuestas

Tenemos tres tipos de encuestas claramente definidas las cuales recopilan información para indicadores como: Satisfacción del Cliente, Reconocimiento de la Marca y Satisfacción del Empleado.

**Encuesta de satisfacción del cliente.**- La interfaz de usuario que vamos a utilizar la veremos a continuación:

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### Formulario de Satisfacción del Cliente

La empresa está realizando una encuesta de satisfacción a todos sus clientes con el fin de conocer sus opiniones y sugerencias para mejorar nuestros servicios.

**1. Califique del 1 al 5 las siguientes proposiciones.**  
 1.- Total desacuerdo    2.- Desacuerdo    3.- Indiferente    4.- Acuerdo    5.- Total Acuerdo

Proposiciones / Calificación	1	2	3	4	5
1.1 La empresa es seria y confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La empresa cuenta con personal capacitado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Los servicios que ofrece la empresa son de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 La empresa cumple con los plazos establecidos para la entrega de informes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 La compañía establece precios razonables por los servicios que ofrece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Se siente satisfecha con la atención que recibe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Esta satisfecho con los informes que genera la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Recibe recomendaciones después de un trabajo realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 Si existe algún inconveniente la empresa lo resuelve de forma rápida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10 En general, está satisfecho con los servicios que le ha brindado la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DATOS DEL INFORMANTE**

AÑO:     MES:

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN:

NOMBRES:

APELLIDOS:

EMPRESA:

E-mail:

*Se realiza la suma de la calificación obtenida en cada proposición, luego se multiplica por 2, a fin de que este conjunto de proposiciones represente el total de satisfacción.*



Este formulario nos permite ingresar la información de cada entrevista realizada por cliente y la cual las especificaremos según la numeración que se le ha dado:

(1) En este cuadro observamos las proposiciones que deberán ser llenadas por el entrevistador, y se deberá marcar la casilla, de acuerdo a la opinión de cada entrevistado.

(2) El mes y año son campos dentro del formulario que indican cuando exactamente fueron recopilados los datos.

(3 y 7) Constituye el resultado final del estudio y está ligado al botón "Procesar Encuestas (7)" porque al presionar dicho botón se generará el resultado de final de la encuesta, es decir el porcentaje de satisfacción del cliente.

(4) Se rellenarán los datos generales del informante en conjunto con la empresa entrevistada, con el fin de que una vez acabado el estudio poder enviar los resultados obtenidos a cada informante.

(5) Permite guardar la información digitada.

(6) Limpia la pantalla, y prepara el formulario para ingresar la información de una nueva entrevista.

(8) Permite salir del formulario a la pantalla principal.

**Encuesta de reconocimiento de la marca.-** Este ingreso tiene la siguiente interfaz:

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

**Reconocimiento de la marca**

La empresa está realizando una encuesta de Reconocimiento de la Marca a sus posibles clientes.

1. Contrata Ud. (Empresa) servicios de auditoría, consultoría u outsourcing para llevar un control de sus actividades financieras

Sí  No Si es Sí, hacer pregunta de top of mind

2. Top of Mind. Al momento de requerir servicios de auditoría, consultoría u outsourcing en el área financiera ¿Qué empresas que ofrecen estos servicios se le vienen a la mente, locales?

3. ¿Conoce Ud. a JVM Auditores?  Sí  No Si es Sí, pasar a la pregunta 4, Caso Contrario termina la entrevista

4. ¿Conoce los servicios que ofrece esta empresa?

Sí  No Si es Sí, mencionelos

=> Conclusión: Reconoció la marca  Sí  No

**DATOS DEL INFORMANTE**

NOMBRES:   
 APELLIDOS:   
 EMPRESA:   
 E-mail:

GUARDAR  % DE RECONOCIMIENTO

NUEVO INGRESO

PROCESAR ENCUESTAS

SALIR

(1) El mes y año son campos dentro del formulario que indican cuando exactamente fueron recopilados los datos..

(2) En este cuadro observamos las diferentes preguntas que el entrevistador deberá marcar, de acuerdo a lo que contesta cada entrevistado.

(3) Se rellenarán los datos generales del informante en conjunto con la empresa entrevistada, con el fin de que una vez acabado el estudio poder enviar los resultados obtenidos a cada informante.

(4) Permite guardar la información digitada.

(5) Limpia la pantalla, y prepara el formulario para ingresar la información de una nueva entrevista.

(6 y 7) Constituye el resultado final del estudio y está ligado al botón "Procesar Encuestas (7)" porque al presionar dicho botón se generará el resultado de final de la encuesta, es decir el porcentaje de reconocimiento de la marca.

(8) Permite salir del formulario a la pantalla principal.

**Encuesta de satisfacción del empleado.-** Este ingreso provee al usuario del siguiente formato:

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

**Satisfacción del Empleado**

1. A continuación se muestran una serie de proposiciones las cuales tendrá que calificar del 1 al 5 donde se tiene la siguiente escala. (Marque con una X)

1.- Total desacuerdo    2.- Desacuerdo    3.- Indiferente    4.- Acuerdo    5.- Total Acuerdo

Proposiciones / Calificación	1	2	3	4	5
1.1 En la empresa se fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 La gerencia es receptiva con las propuestas del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Esta usted conforme con los servicios que brinda actualmente la empresa a sus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Se siente satisfecho con las actividades que desempeña diariamente (Contento con lo que hace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Considera que su trabajo está bien remunerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 La empresa es puntual con respecto al pago de sueldos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Está usted conforme con los beneficios que obtiene de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 El ambiente laboral "Físico y Psicológico" es el adecuado para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 El cargo que ocupa está de acuerdo con su titulación académica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10 En general, está satisfecho con su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Se realiza la suma de la calificación obtenida en cada proposición, luego se multiplica por 2, a fin de que este conjunto de proposiciones represente el total de satisfacción.*

% DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

(1) El mes y año son campos dentro del formulario que indican cuando exactamente fueron recopilados los datos.

(2) En este cuadro observamos las diferentes proposiciones que el entrevistador deberá marcar con una (x), de acuerdo a lo que contesta cada entrevistado, que en este caso son los empleados de la empresa.

(3) Permite guardar la información digitada.

(4 y 6) Constituye el resultado final del estudio y está ligado al botón "Procesar Encuestas (7)" porque al presionar dicho botón se generará el resultado de final de la encuesta, es decir el porcentaje de satisfacción del empleado.

(5) Limpia la pantalla, y prepara el formulario para ingresar la información de una nueva entrevista.

(7) Permite salir del formulario a la pantalla principal.

### 6.4.3.2 Ingreso de nuevo indicador

Los indicadores podrán ser ingresados de acuerdo al siguiente formulario:

The image shows a screenshot of a web application window titled 'INGRESO DE INDICADORES'. The main heading is 'INGRESO COMPLETO DE INDICADORES'. Below the heading is a section labeled 'DATOS CUALITATIVOS' which contains several input fields: 'TITULO:', 'OBJETIVO:', 'PERSPECTIVA:' (with a dropdown arrow), 'UNIDAD:', 'PERIODICIDAD:', 'FUENTE:', and 'RESPONSABLE\_ID:'. Below these fields are three buttons: 'Agregar Nuevo Indicador', 'Ingresar', and 'Salir'. Four green circles with numbers 1, 2, 3, and 4 are overlaid on the form. Circle 1 points to the 'TITULO:' field. Circle 2 points to the 'Agregar Nuevo Indicador' button. Circle 3 points to the 'Ingresar' button. Circle 4 points to the 'Salir' button.

Este formulario me permite ingresar nuevos indicadores a la base de datos, y tiene las siguientes funciones:

(1) Aquí se registrarán los datos generales del indicador como podemos ver en la figura a la cual hace referencia este literal.

(2) Permite limpiar la pantalla para ingresar un nuevo indicador.

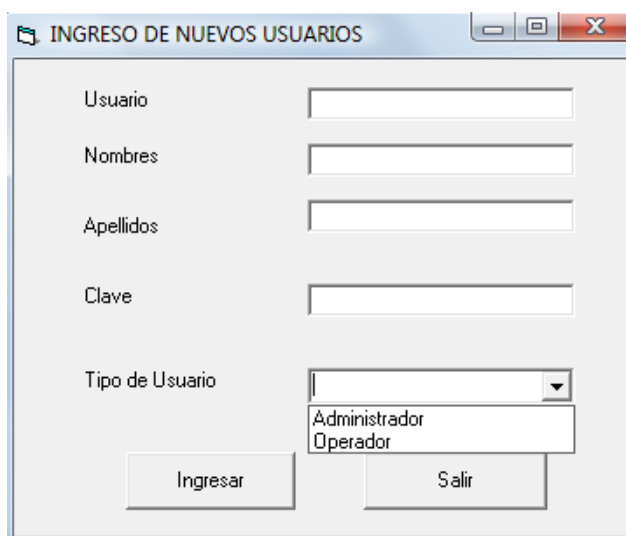
(3) Permite guardar la información contenida en el formulario.

(4) Salir del formulario

Como podemos observar algunos componentes del indicador como son la línea base y la meta no se ingresan en este formulario debido a que tenemos un módulo de mantenimiento para realizar esta tarea. Esto se lo verá más adelante.

#### 6.4.3.3 Ingreso de nuevos usuarios

Corresponde a la creación de nuevos usuarios para que tengan acceso al sistema, sin éste registro los usuarios que pretendan ingresar al sistema y no estén previamente registrados se les bloqueará el acceso. El formulario es el siguiente:



The image shows a screenshot of a software window titled "INGRESO DE NUEVOS USUARIOS". The window contains a form with the following fields and controls:

- Usuario: Text input field.
- Nombres: Text input field.
- Apellidos: Text input field.
- Clave: Text input field.
- Tipo de Usuario: Dropdown menu with options "Administrador" and "Operador".
- Buttons: "Ingresar" and "Salir".

En este formulario se ingresan datos de un nuevo usuario del sistema diferenciandolos por el tipo de usuario y como vemos la interpretación de ingreso es muy sencilla. Lo que si debemos tener conocimiento es que este ingreso lo tiene que realizar un usuario tipo administrador.

#### 6.4.3.4 Ingreso de nuevos empleados

Formulario que nos permite ingresar un nuevo empleado en caso de que sea contratado por la empresa. El motivo por el cual se lo ingresa es porque se lo quiere adaptar al sistema de medición de la empresa y darles las responsabilidades pertinentes.



The image shows a screenshot of a web application window titled "EMPLEADOS". The window contains a form titled "INGRESO DE EMPLEADOS". The form has five input fields: "NOMBRES", "DIRECCIÓN", "TELÉFONO", "CARGO", and "JEFE INMEDIATO". Below the input fields are three buttons: "INGRESAR", "AGREGAR", and "CANCELAR".



La interpretación de ingreso es parecida a la del ingreso de nuevos indicadores, contiene los campos para ingresar datos de los nuevos empleados. Además posee botones que nos permiten guardar, agregar y cancelar en el caso de que deseemos salir del formulario hacia la pantalla principal.

#### **6.4.4 Mantenimiento**

En el menú mantenimiento encontramos las siguientes opciones:

- Mantenimiento de Indicadores.
- Mantenimiento de Linea Base.
- Mantenimiento de Metas.
- Mantenimiento de Componentes.
- Ingreso de Valores de Componentes.

#### 6.4.4.1 Mantenimiento de indicadores

	Indicador	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Ju 2009
1	ROE	0					
2	Indice de Rotación de Activos	13					
3	Participación de Mercado	12					
4	Indice de Cartera de Clientes	12					
5	# de Seminarios a Mes	45					
6	Satisfacción del Cliente	46					
7	Reconocimiento de la Marca	12					
8	Indice de Renovación de Contratos	2					
9	Total de Servicios que brinda la Empresa	3					
10	# de Alianzas	23					
11	Porcentaje de Horas Trabajadas	3					
12	# de vínculos con Instituciones	2					
13	Promedio de Contratos por Auditor	2					
14	Nivel de competencias	3					
15	Desempeño por Trabajo en Equipo	2					
16	Satisfacción del Usuario en la Web	3					
17	Promedio de generación de reportes	2					

Este mantenimiento consiste en verificar si los indicadores se están generando de la forma correcta, es un tipo consulta pero que además tiene la opción de agregar valores que no hayan sido generados por componentes previamente definidas. Este mantenimiento se lo utiliza especialmente

cuando se ingresa un nuevo indicador, y lo veríamos como una opción alterna de ingreso.

Es importante decir que ante cualquier cambio que se realice dentro de esta pantalla, el sistema registrará el usuario y la fecha de ingreso, es decir que hay un control absoluto de lo que un usuario pueda hacer.

El campo año nos permite configurar la forma en que se muestran los meses, por ejemplo si colocamos 2009, las celdas (1) tomarán los meses con respecto a ese año.

#### 6.4.4.2 Mantenimiento de línea base

	Indicador	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009	Ju 2009
1	ROE	12					
2	Índice de Rotación de Activos	12					
3	Participación de Mercado	12					
4	Índice de Cartera de Clientes	0					
5	# de Seminarios al Mes	0					
6	Satisfacción del Cliente	0					
7	Reconocimiento de la Marca	0					
8	Índice de Renovación de Contratos	0					
9	Total de Servicios que brinda la Empresa	0					
10	# de Alianzas	0					
11	Porcentaje de Horas Trabajadas	0					
12	# de vínculos con Instituciones	0					
13	Promedio de Contratos por Auditor	0					
14	Nivel de competencias	0					
15	Desempeño por Trabajo en Equipo	0					
16	Satisfacción del Usuario en la Web	0					
17	Promedio de generación de reportes	0					

Al igual que el mantenimiento anterior tiene funciones parecidas en cuanto a la configuración de los meses, pero se lo utiliza para el ingreso de la línea base que es una característica importante de los indicadores, dando la oportunidad de realizar cambios mensualmente según la evolución del indicador.

#### 6.4.4.3 Mantenimiento de metas

Año

	Indicador	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May 2009
1	ROE	12				
2	Indice de Rotación de Activos	12				
3	Participación de Mercado	0				
4	Indice de Cartera de Clientes	0				
5	# de Seminarios al Mes	0				
6	Satisfacción del Cliente	0				
7	Reconocimiento de la Marca	0				
8	Indice de Renovación de Contratos	0				
9	Total de Servicios que brinda la Empresa	0				
10	# de Alianzas	0				
11	Porcentaje de Horas Trabajadas	0				
12	# de vínculos con Instituciones	0				
13	Promedio de Contratos por Auditor	0				
14	Nivel de competencias	0				
15	Desempeño por Trabajo en Equipo	0				
16	Satisfacción del Usuario en la Web	0				
17	Promedio de generación de reportes	0				

Similar al mantenimiento de líneas bases pero este consiste en asignar las metas mensuales que se deben cumplir para el desarrollo óptimo del negocio. El campo año tiene la misma utilización que hemos venido describiendo.

#### 6.4.5 Mantenimiento de componentes

Mantenimiento de Componentes

### ASIGNACIÓN DE COMPONENTES

Componente: UTILIDAD NETA

Procedimiento: PROCE\_ROE

	Indicador	Selección
1	ROE	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Indice de Rotación de Activos	<input type="checkbox"/>
3	Participación de Mercado	<input type="checkbox"/>
4	Indice de Cartera de Clientes	<input type="checkbox"/>
5	# de Seminarios al Mes	<input type="checkbox"/>
6	Satisfacción del Cliente	<input type="checkbox"/>
7	Reconocimiento de la Marca	<input type="checkbox"/>
8	Indice de Renovación de Con	<input type="checkbox"/>
9	Total de Servicios que brinda	<input type="checkbox"/>
10	# de Alianzas	<input type="checkbox"/>
11	Porcentaje de Horas Trabajad	<input type="checkbox"/>
12	# de vínculos con Institucione	<input type="checkbox"/>
13	Promedio de Contratos por Au	<input type="checkbox"/>
14	Nivel de competencias	<input type="checkbox"/>
15	Promedio de Horas Trabajadas	<input type="checkbox"/>

Insertar      Salir

Esta opción sería una de las partes claves del ingreso de indicadores. Se trata de definir las componentes que formarán parte del criterio de cálculo para un indicador, y además guarda el procedimiento respectivo para futuras configuraciones desde el punto de vista del código.'

Su utilización es sencilla, en el campo componentes escribimos las variables a considerar por ejemplo las componentes del ROE sería la Utilidad Neta y el Capital, estas dos componentes la escribimos en el campo correspondiente y las asignamos al indicador dando clic en la casilla de la columna "selec".

Y para terminar el proceso, presionamos el botón ingresar para guardar en la base de datos.

Y finalmente el botón salir me permite regresar a la pantalla principal del software.

### 6.4.5.1 Ingreso de valores de componentes

VALORES DE COMPONENTES

**INGRESO DE VALORES DE COMPONENTES**

Año

	Componente	Ene 2009	Feb 2009	Mar 2009	Abr 2009	May
1	Utilidad Neta despues de impuestos					
2	Capital					
3	Ventas					
4	Total Activos					
5	# clientes Actuales					
6	Total Potenciales Clientes					
7	Total Contratos Firmados					
8	Total Contratos Firmados mes anterior					
9	# de seminarios al mes					
10	Satisfaccion del cliente					
11	# EMPRESAS QUE RECONOCIERON MARCA					
12	# de empresas que renuevan contrato					
13	Total clientes de mes anterior					
14	Total de servicios nuevos					
15	# de alianzas con empresas de otros paises					
16	total horas planificadas					
17	horas trabajadas					
18	vinculos con instituciones					

Parecida al resto de mantenimientos pero en esta tabla ingresamos los valores de las componentes que son aquellas que generaran cada uno de los indicadores propuestos.

Los botones de Ingresar y Salir tienen la misma función que los mantenimientos anteriores.

#### 6.4.6 Consulta de la situación de los indicadores

Esta opción es la segunda del menú principal donde el objetivo principal es generar un reporte visual del estado actual de los indicadores que miden el desempeño del negocio. Un bosquejo de cómo veremos el reporte se muestra a continuación:

Consulta de Indices

**RESUMEN GENERAL DE INDICADORES**

Año:

Mes:

	Indicador	Valor Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Semaforo	Tendencia
1	ROE	29	45	17	20	-75,00		-17,65
2	Indice de Rotación de Activos	4,3	6	3,6	3,7	-41,18		-2,78
3	Participación de Mercado	10,65	20	7,6	6,4	-32,62		15,79
4	Indice de Cartera de Clientes	1,05	3	3,5	1	125,64		71,43
5	# de Seminarios al Mes	1	2	1	1	0,00		0,00
6	Satisfacción del Cliente	3	4,5	2,5	2,6	-33,33		-4,00
7	Reconocimiento de la Marca	30	85	60	50	54,55		16,67
8	Indice de Renovación de Contratos	0,5	1	0,17	0,74	-66,00		-335,29
9	Total de Servicios que brinda la Empresa	3	4	3,00	3,00	0,00		0,00
10	# de Alianzas	1	3	1	1	0,00		0,00
11	Porcentaje de Horas Trabajadas	1,15	0,8	1	1,1	42,86		-10,00
12	# de vínculos con Instituciones	1	2	1	1	0,00		0,00
13	Promedio de Contratos por Auditor	0,2	1	0,2	0,1	0,00		50,00
14	Nivel de competencias	6,5	7	4,3	4,3	-440,00		0,00
15	Desempeño por Trabajo en Equipo	5,9	7	5,5	5,5	-36,36		0,00
16	Satisfacción del Usuario en la Web	0	5	2	1,3	40,00		35,00
17	Promedio de generación de reportes	2	1	1,1	1,2	90,00		-9,09
18	Satisfacción del Empleado	6,5	8	4,90	4,90	-106,67		0,00



Este reporte tipo consulta es la base de nuestro proyecto, es la información que se revisará en conjunto con la gerencia para observar el desempeño de cada indicador y la evolución que éste ha tenido. Además cumple con nuestro objetivo que es realizar un sistema que permita monitorear indicadores basados en el balanced scorecard bajo la debida semaforización.

En dicha consulta podemos ver los indicadores por mes y año y observar el desempeño y la tendencia que este tiene.

El sistema de semaforización nos dice lo siguiente:

1.- Internamente el sistema plantea un procedimiento de comparación entre el valor de desempeño actual y los semáforos asignados para cada indicador como vimos en el capítulo cuatro (Ver también Anexos 4.4: Ficha de los Indicadores).

2.- A partir de ese criterio se compara el desempeño y se le asigna un color a la celda indicando el estado en que se encuentra nuestro indicador:

- Si la casilla está de color verde indica que nuestro indicador tiene un buen estado y ha superado la meta propuesta por la gerencia.

- Si la casilla está pintada de color amarillo nos indica que no se ha alcanzado la meta propuesta y el desempeño está entre los valores extremos (semáforos).

- Si la casilla está pintada de color rojo indica que el valor actual del indicador no alcanzó los niveles deseados o aceptables propuestos.

Los puntos que acabamos de mencionar los podemos observar en la pantalla mostrada del resumen general de indicadores, datos usados para dar un enfoque práctico a nuestro sistema.

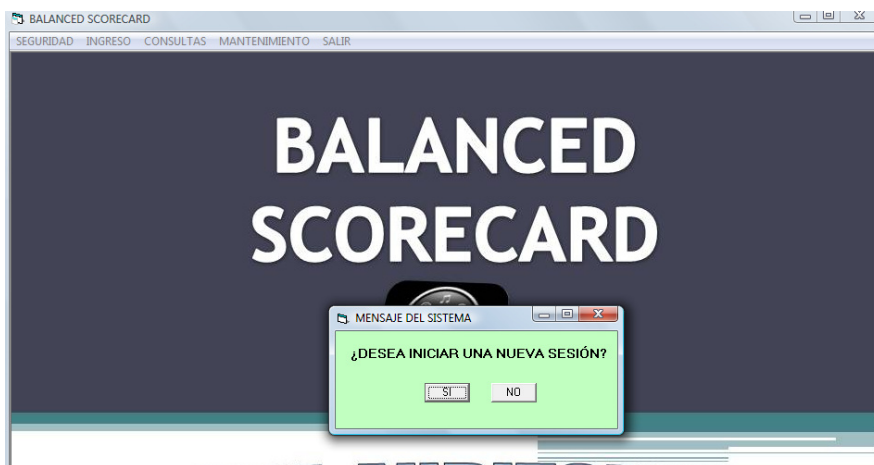
3.- La tendencia es una variación entre el valor anterior y el actual y nos muestra cual es la evolución de nuestros indicadores, de igual manera se lo trabaja bajo el sistema de semaforización el cual nos indica lo siguiente:

- Si la casilla de la tendencia esta de color verde se interpreta que el indicador tiende a mejorar en su comportamiento y esto puede implicar ciertas mejoras en el desempeño del mismo.

- Si la casilla está de color amarillo el indicador se mantuvo constante con respecto al mes anterior por lo cual ni mejora ni empeora.
- Pero si nos encontramos con una casilla de color rojo, nuestro indicador esta en decaida y se deberían tomar las medidas correctivas aplicando las iniciativas adecuadas para el caso.

#### 6.4.7 Salida del sistema

Finalmente para salir del sistema en la barra de menús, tenemos la opción salir. Al presionar esta opción el sistema mostrará una ventana de diálogo preguntando si el usuario desea iniciar otra sesión o cerrar totalmente. La ventana se mostraría de la siguiente manera.



De esta manera se concluye la utilización de nuestro sistema de monitoreo de indicadores para la empresa materia de este proyecto.

# **CAPITULO VII**

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este proyecto, se ha llevado a cabo el estudio de un negocio tal como es el de los servicios de auditoría en una empresa pequeña de la ciudad de Guayaquil, donde se tuvo que comenzar desde el planteamiento del plan estratégico hasta el traslado de dicha estrategia en parámetros cuantificables. A partir de este estudio se han obtenido las siguientes conclusiones:

### **7.1 Conclusiones**

**7.1.1** Mediante las Actividades de Apoyo y el Análisis FODA, y en conjunto con los miembros de la compañía, se detectó una fortaleza relevante y es que la empresa cuenta con una infraestructura propia, amplia y ambientada de tal manera que sin problemas podría ser aprovechada para beneficio de la misma de diferentes maneras. Por

lo cual se estableció el objetivo de realizar seminarios, cursos de capacitación y talleres a jefes y empleados de empresas, a estudiantes y personas interesadas en temas de vital importancia para la industria auditora, de esta manera se da a conocer el nombre de la compañía, mejorando su imagen y ampliando los servicios.

**7.1.2** La empresa no cuenta con auditores especializados en sectores particulares del mercado, por lo que no puede brindar una asesoría cien por ciento personalizada y expandir sus servicios. A partir del objetivo de brindar capacitaciones dentro de las instalaciones de la compañía podemos crear una cultura de Aprendizaje para los miembros de la misma, aprovechando tanto a sus profesionales como su infraestructura, potenciando de esta forma los niveles de especialización y competencia de los empleados.

**7.1.3** Es importante resaltar que la empresa está totalmente equipada con el software y hardware adecuados para todos los procesos del negocio y se conoció que la misma no cuenta con una base histórica de las actividades que ha venido realizando durante sus años de funcionamiento. Por lo que, aprovechando los recursos, dejamos implementado un sistema que permite la visualización de la información a través del reporte consolidado en nuestra aplicación que hará posible al gerente analizar la evolución en el tiempo de sus indicadores, lo que le facilitará notablemente la toma de decisiones,

pues le permitirá comparar con periodos anteriores. Con esta metodología el gerente o responsable de la empresa será capaz de realizar mediciones mensuales de los indicadores, y en el caso que su desempeño sea bajo con respecto a la meta planteada para cada uno de ellos durante tres o más meses consecutivos, él (gerente) podrá disponer de datos objetivos (historial) que sustente el avance de la organización hacia unos buenos resultados.

**7.1.4** La empresa ya contaba con un sitio web, el mismo que propusimos que debía ser mejorado con fines de darle fuerza a su imagen institucional. El gerente de la compañía acogió nuestra propuesta y hoy en día cuentan con un sitio web muy bien implementado y con temas interesantes que ofrecer a sus visitantes.

**7.1.5** Quien se encarga de conseguir los clientes y realizar las negociaciones en la empresa es el gerente y socio de la misma, siendo esto una debilidad para ellos, por el efecto deberían existir más personas dentro de la compañía, capaces de asumir este rol. Razón por la cual se ha creado el objetivo de contar con auditores vendedores con el fin de incentivar a los auditores a conseguir clientes para la empresa y de esta manera contribuir al crecimiento de la misma.

**7.1.6** A la empresa le interesa desagregar su línea actual de servicios. En una encuesta aplicada a los empleados conocimos que la mayoría de ellos coinciden en que la compañía debería brindar sus servicios a empresas más pequeñas con el fin de ampliar la cartera de clientes y hacer que la imagen de la institución sea reconocida en el país.

**7.1.7** La falta de uso y aprovechamiento de la tecnología actual, produce una cadena de errores manuales y falta de motivación al personal. Se conoce que la empresa ha adquirido la licencia de un software para realizar las auditorías de una manera ágil y efectiva, pero aún no ha sido adaptada al cien por ciento a las necesidades de la compañía como tal, ni existe alguien que pueda manejarlo para sacarle el mayor provecho posible. Con el BSC también estamos potenciando la gestión del conocimiento y la utilización de nuevas tecnologías en los empleados de la empresa, pues ahora podrán disponer de capacitaciones y utilizar un software de auditoría para mejorar los servicios que ofrecen a los clientes, facilitándoles de esta manera el acceso a la información y cuidando la integridad de la misma.

**7.1.8** Con todo aquello logrado vemos que nuestras propuestas han tenido muy buena acogida siendo el mejoramiento del sitio Web y la



apertura de una nueva oficina en la ciudad de Quito una de las primeras iniciativas a ejecutar. No dejando a un lado la gestión del gerente por realizar los primeros seminarios o capacitaciones a sus potenciales clientes, iniciativas planteadas en este proyecto.

En general, hemos traducido la estrategia a términos más fáciles de comprender y ejecutar, lo ideal sería hacer de nuestra estrategia un proceso continuo de tal forma que se cree una conciencia estratégica, estableciendo medidas correctivas para fortalecer y movilizar el cambio en la empresa.

## **7.2 Recomendaciones**

En virtud de seguir contribuyendo a la mejora continua de la empresa se hacen las siguientes recomendaciones:

**7.2.1** Convocar a reuniones, si es posible semestrales, a fin de revisar el plan estratégico y analizar si la misión, la visión y los objetivos principales de la empresa se están logrando. Lo que en definitiva se lo podrá medir con la información que proveerá el software implementado.

**7.2.2** Con el fin de que en el software, basado en la metodología del Balanced Scorecard, se recopile información válida, los responsables de cada uno de los indicadores deberá ingresar los datos en el

transcurso del mes, de esta manera se irá construyendo un historial que permitirá el análisis posterior de los datos, información que por el momento suponemos que será válida por lo cual una vez analizado estos datos contrastaremos nuestra hipótesis.

**7.2.3** El sitio web de la empresa tiene que proveer información valiosa a los visitantes por lo que se recomienda que se publiquen artículos de interés que generen valor para los clientes.

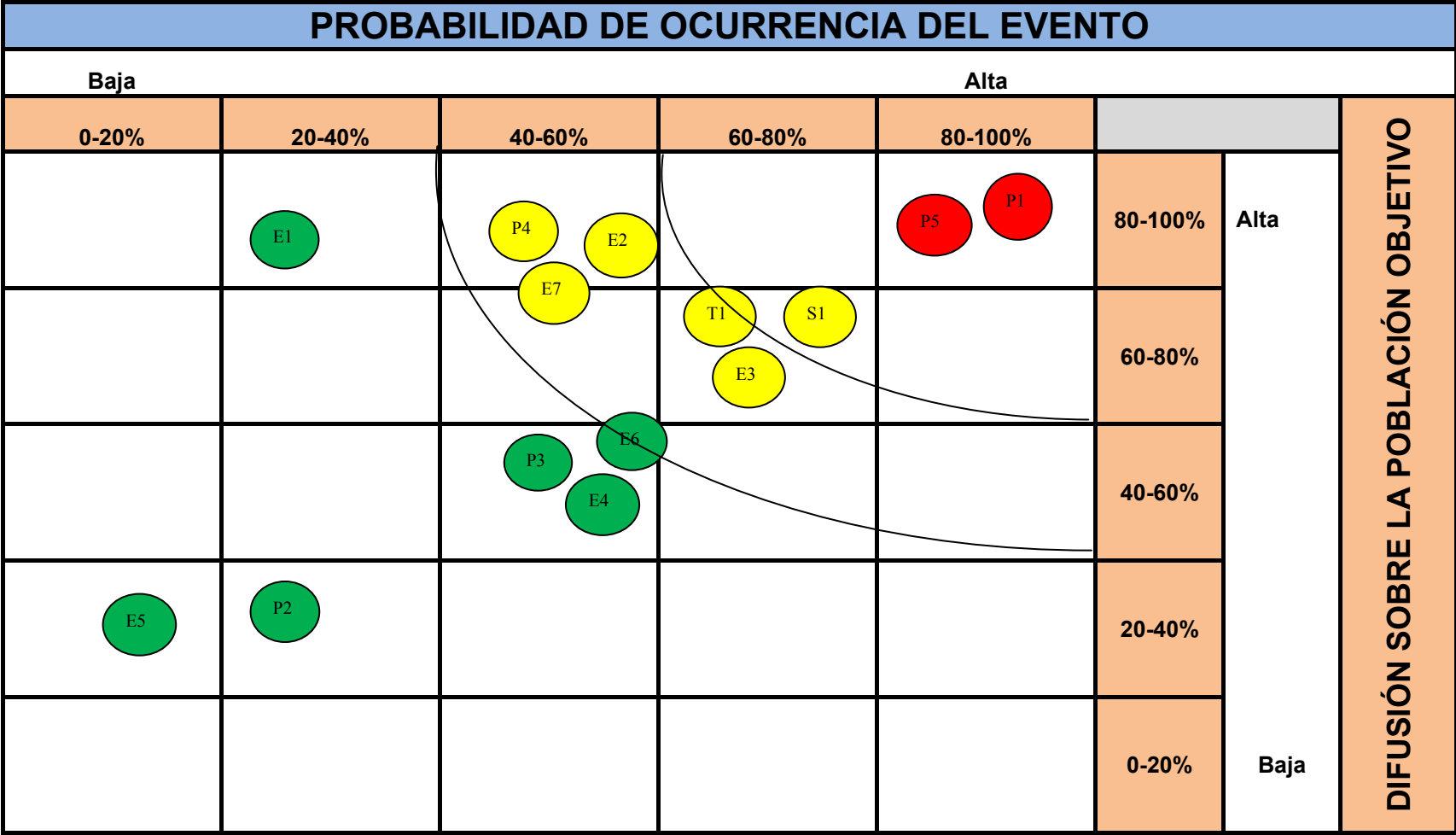
**7.2.4** Teniendo en cuenta la importancia de los empleados en esta empresa, se recomienda la capacitación continua de los mismos con el fin de aumentar su nivel de competencia, parámetro que será medido y donde se conocerán los efectos de las diferentes capacitaciones a las que asistan.

**7.2.5** Se ha establecido que la empresa necesita auditores vendedores, para el efecto es muy importante la motivación, se recomienda una política de incentivos en base a una remuneración justa en caso de que un auditor consiga un nuevo cliente o renueve el contrato con uno ya existente.

**7.2.6** El software que posee la compañía para realizar auditoría a sus clientes reduce el tiempo de generación de reportes financieros, por lo cual es muy importante que se capacite de forma inmediata a sus auditores en la utilización efectiva de dicho software. Y realizar el

control periódico mensual, para alimentar el indicador creado para éste propósito.

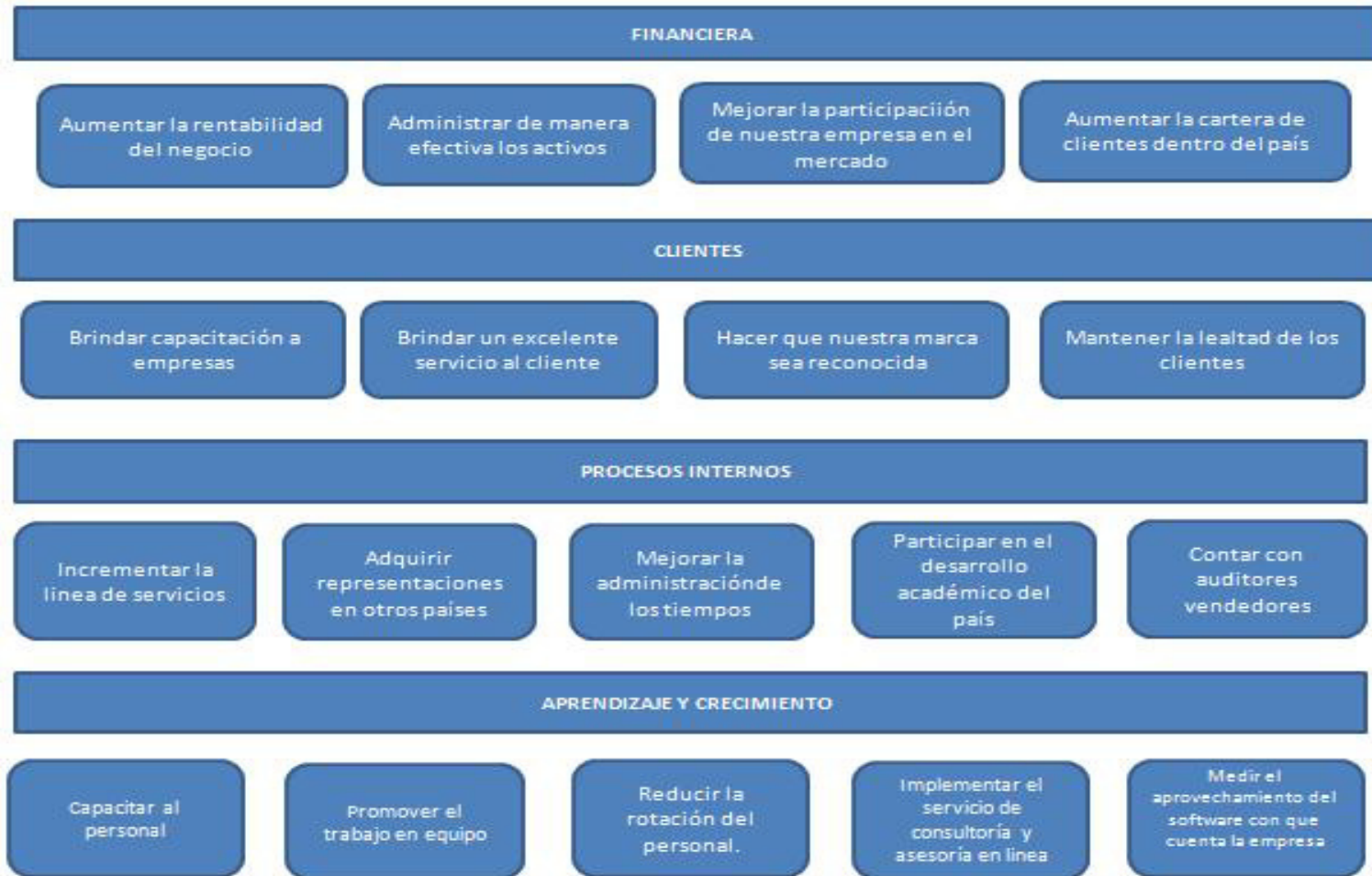
MATRIZ DE PROBABILIDAD Y DIFUSIÓN



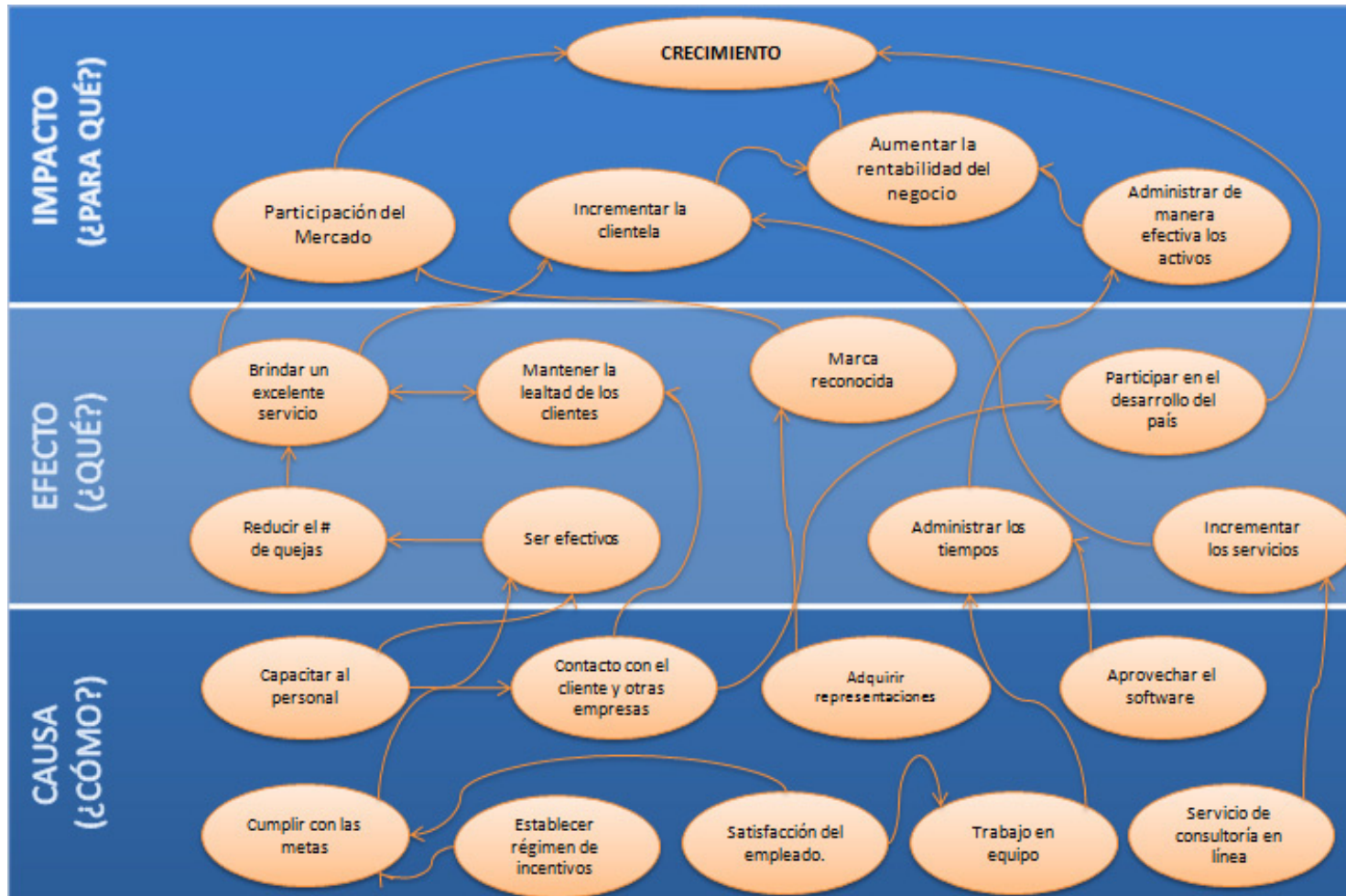
## ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.Reformas a la Constitución.  O2.Nuevos impuestos.  O3.Apertura de nuevas oficinas.  O4.NIIF - Cambios en la presentación de reportes financieros.  O5.Avances de la Tecnología.  O6.Reconocimiento de la labor del comerciante informal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.Regulaciones del organismo de control. (Que se regulen las competencias de los auditores).  A2.Falta de créditos para empresas de servicios  A3.Confrontaciones Sociales.  A4.Que los empleados busquen otro trabajo.  A5.Mejora en las propuestas salariales a nuestros empleados.  A6. Auditores independientes que subvaloran los servicios en el mercado.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Habilidad de Negociación con los clientes.  F2. Imagen y experiencia de quienes hacen el negocio.  F3. Infraestructura adecuada  F4. Equipamiento del software y hardware adecuado.  F5. Información actualizada mediante suscripción.</p>	<p>(F5,O1,O2,O4) Planificar cursos de capacitación sobre nuevas reformas dentro de las instalaciones de la empresa.</p> <p>(F4,O3) Abrir nuevas oficinas en ciudades donde resulte rentable para la empresa.</p> <p>(F6,O5) Automatizar el proceso de reportes o control de actividades con la utilización y explotación adecuada del software que posee la empresa.</p>	<p>(F4,F5,A4) Comprometer al personal en la búsqueda de información aprovechando las suscripciones y la tecnología que posee la empresa.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Imagen corporativa.  D2. Falta de aprovechamiento de capacidades del personal.  D3. Incentivos a los empleados.  D4. Nivel de Competencia.  D5. Manejo de Software por parte de los empleados.  D6.Dependencia y concentración en un determinado grupo de clientes  D7. Falta de planificación del trabajo que realiza la empresa.</p>	<p>(D4,O1,O2,O3,O4,O5) Recibir capacitación continua, de acuerdo a las nuevas reformas o cambios en el sector político empresarial que afecten los negocios en el país.</p> <p>(D2,D7,O5) Crear una imagen que nos convierta en una empresa reconocida aprovechando las nuevas formas de negocios y tecnología.</p>	<p>(D3,D6, A4) Brindar incentivos a los empleados que sean capaces de captar y retener antiguos y nuevos clientes.</p> <p>(D2, D5,A6) Crear una cultura de aprovechamiento de tiempo y ahorro de recursos dentro de la organización con el fin de mejorar los precios para los clientes.</p> <p>(D2,D4,A5) Crear una visión de liderazgo en los empleados para que contribuyan al crecimiento de la organización y de sus clientes.</p> <p>(D2,A5) Que los auditores generen negocios, haciendo contactos y administrándolos ellos mismos.</p>

## MAPA ESTRATÉGICO



## RUTAS ESTRATÉGICAS



## MATRIZ DE COBERTURA DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																		
	Aumentar la rentabilidad del negocio.	Administrar de manera efectiva los activos.	Mejorar la participación de nuestra empresa en el mercado.	Aumentar la cartera de clientes dentro del país.	Brindar capacitación a empresas.	Brindar un excelente servicio al cliente.	Hacer que nuestra marca sea reconocida.	Mantener la lealtad de los clientes.	Incrementar la línea de servicios.	Adquirir representaciones en otros países.	Mejorar la administración de los tiempos.	Participar en el desarrollo académico del país.	Contar con auditores vendedores.	Capacitar al personal.	Promover el trabajo en equipo.	Implementar el servicio de consultoría o asesoría en línea.	aprovechamiento del software con que cuenta	Reducir rotación del personal en la empresa.	
OFERTAR SERVICIOS DE AUDITORIA POR MEDIO DE REVISTAS DE NEGOCIOS	1		3	2			3												9
OPTIMIZAR EL USO DE LOS ACTIVOS	2	3									2			1			2	2	10
INVESTIGACION DE MERCADO			3			3	3	3								2			14
ORGANIZAR EVENTOS (CURSOS, SEMINARIOS A EMPRESAS)		1	3	2	3	2	2	2		1		1	1	1	2			3	24
MANTENER REUNIONES PERIODICAS CON LOS CLIENTES			2		1	2		3	1					1					10
CREACION DE PLANES DE TRABAJO	2	3				2		2			3			1	1			1	14
TENER VINCULO CON CENTROS DE PROMOCIÓN DE EMPLEO DE UNIVERSIDADES			2	2	2		2		2			3		2	1				16
CAPACITAR AL PERSONAL PARA FORMACIÓN DE VENDEDORES	2	2	1	3		3	2	1			2		3	3	2				24
IMPLEMENTAR EL SITIO WEB DE LA EMPRESA	1		3	3		2	3	1		2								2	15
CAPACITAR AL PERSONAL EN EL MANEJO EFICIENTE DEL SOFTWARE	2	2	1	1		2		2			3			1	1		3		18
	10	11	18	13	6	16	12	14	6	3	10	4	4	10	7	2	5	8	



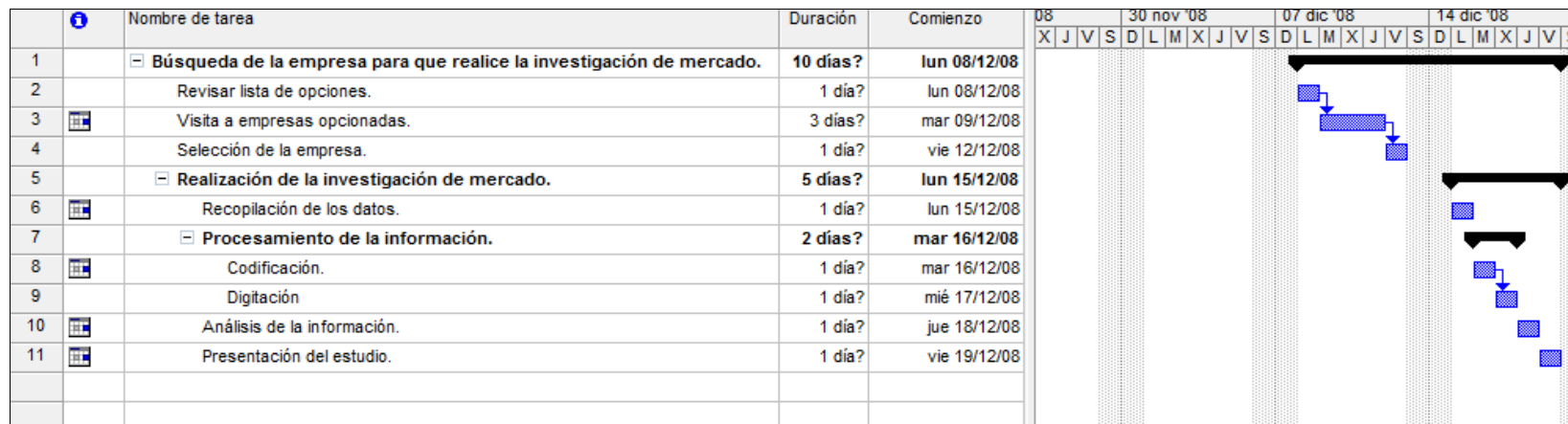








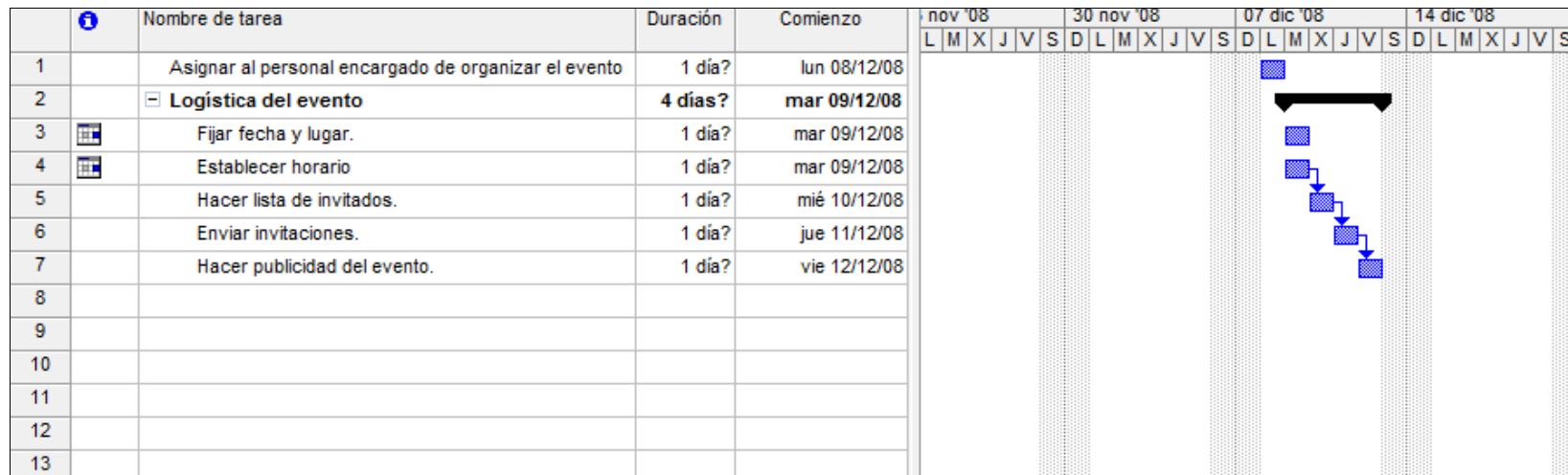
La Investigación de mercados resulta una herramienta realmente poderosa para conocer las percepciones de los involucrados y no involucrados en los procesos de la compañía. Lo que se busca es buscar respuestas a ciertas interrogantes y conocer lo que piensa el mercado sobre la labor de la empresa.



Anexo 4.5

**Iniciativa: Organizar eventos (Cursos, seminarios)**

La iniciativa de realizar eventos tales como seminarios, cursos de capacitación, etc., es una propuesta interesante que se le ha dado a la compañía con el fin de buscar nuevas formas de hacer negocios y que la imagen de la empresa sea cada vez más reconocida en el mercado.



**Anexo 4.5**

**Iniciativa: Tener vínculo con universidades**

Tener vínculos con universidades del país ayudará a la compañía a mejorar su imagen institucional y a contar con personal adicional, capacitado y entrenarlo para forjar mejores profesionales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LIC. DAPOZO, G (2008), "Seminario Profesional-Conceptos de Planificación Estratégica", obtenido el 05/09/2009, desde [http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public\\_html/material/PlanifEstrag.pdf](http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PlanifEstrag.pdf).
- ING. LOZADA, J (2008, Marzo-Agosto) "Metodología para la Gestión Basada en el BSC". Material para el seguimiento del Tópico de Inteligencia de Negocios (CPM)" GUAYAQUIL-ECUADOR.
- Ramírez, T (2008) "PORTER 5 FUERZAS Y DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD", obtenido el 04, 04, 2008, desde [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Press.
- KAPLAN & NORTON (1996), "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" HARVARD BUSINESS SCHOOL, USA.
- ING. FERRER, L (2008), "Balanced Scorecard: De la estrategia a los Resultados", obtenido el 02/04/2008, desde Biblioteca Virtual: eurnet.net.
- GRUPO KAIZER (2008) "QUE ES EL BALANCED SCORECARD", obtenido el 14/03/2008 desde GestioPolis.com.
- ALFONSO FERNANDEZ, H (2003) "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral", IDEPA (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias), ESPAÑA.
- AENOR EDICIONES, "Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores" NORMA UNE 66175:2003. Madrid –España.
- SHARON, L (2000) "MUESTREO: Diseño y Análisis", edición en español, Internacional Thomson Editores, México.



- BELTRÁN JARAMILLO, JESUS M (2000) “INDICADORES DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD” (2da Edición), 3R Editoriales.
- LIBRO DE GERENCIA RESUMIDO (2003), “EL BALANCED SCORECARD, Traduciendo la Estrategia en Acción”, obtenido el 21,03, 2008, desde [www.resumido.com](http://www.resumido.com).
- WEB AND MACROS (2007, 21 de Agosto), “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”, **DISEÑO WEB, MACROS EXCEL & ARTICULOS**, [http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm), España.
- PH.D AMENDOLA, L (2008), “BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO”, Departamento de Proyectos de Ingeniería, obtenido 21, 03, 2008, Universidad Politécnica de Valencia-España.
- KENDALL&KENDALL (2005) “Análisis y Diseño de Sistemas”, sexta edición, Pearson Educación. México.